



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA STAVEBNÍ
ÚSTAV STAVEBNÍ EKONOMIKY A ŘÍZENÍ

FACULTY OF CIVIL ENGINEERING
INSTITUTE OF STRUCTURAL ECONOMICS AND MANAGEMENT

SPECIFIKA TÝMOVÉ PRÁCE A ŘÍZENÍ VE STAVEBNICTVÍ

THE SPECIFICS OF TEAMWORK AND MANAGEMENT IN CONSTRUCTIONS

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. JIŘÍ KLIKAR

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

PhDr. DANA LINKESCHOVÁ, CSc.

BRNO 2012



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ FAKULTA STAVEBNÍ

Studijní program	N3607 Stavební inženýrství
Typ studijního programu	Navazující magisterský studijní program s kombinovanou formou studia
Studijní obor	3607T038 Management stavebnictví
Pracoviště	Ústav stavební ekonomiky a řízení

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Diplomant	Bc. Jiří Klikar
Název	Specifika týmové práce a řízení ve stavebnictví
Vedoucí diplomové práce	PhDr. Dana Linkeschová, CSc.
Datum zadání diplomové práce	31. 3. 2011
Datum odevzdání diplomové práce	13. 1. 2012
V Brně dne 31. 3. 2011	

.....
doc. Ing. Jana Korytářová, Ph.D.
Vedoucí ústavu

.....
prof. Ing. Rostislav Drochytka, CSc.
Děkan Fakulty stavební VUT

Abstrakt

Ve své diplomové práci se zabývám týmovou prací ve stavební firmě, se zaměřením na týmovou komunikaci. Ve vybraném podniku se pokusím správně odhalit komunikační problém a navrhnout jeho řešení.

Klíčová slova

Tým, týmová práce, role člena týmu, týmová komunikace

Abstract

In my thesis I deal with teamwork in a construction company, focusing on team communication. In selected company I will try to correctly reveal the communication problems and propose a solution.

Keywords

Team, teamwork, team member roles, team communication

...

Bibliografická citace VŠKP

KLIKAR, Jiří. *Specifika týmové práce a řízení ve stavebnictví*. Brno, 2011. 76 s., 6 s. příl.
Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta stavební, Ústav stavební ekonomiky a řízení. Vedoucí práce PhDr. Dana Linkeschová, CSc..

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracoval(a) samostatně, a že jsem uvedl(a) všechny použité, informační zdroje.

V Brně dne 13.1.2012

.....
podpis autora

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji vedoucí diplomové práce paní doktorce Daně Linkeschové za její vedení, ochotu poskytovat odborné konzultace a motivaci a podporu zejména v těžkých chvílích.

Dále děkuji všem, kteří mi při vytváření diplomové práce vyšli vstříc a pomohli a mé rodině, která mi vytvořila vhodné pracovní prostředí.

OBSAH

1 ÚVOD	11
2 TÝMOVÁ PRÁCE	12
2.1 Základní charakteristiky týmové práce	12
2.2 Názory na týmovou práci	12
2.3 Výhody a nevýhody týmové práce	13
2.4 Tým	13
2.4.1 Definice týmu	13
2.4.2 Hodnoty, kritéria a přesvědčení	14
2.4.3 Schopnosti, dovednosti, znalosti	14
2.4.4 Chování	14
2.5 Role	14
2.5.1 Inovátor	15
2.5.2 Režisér	15
2.5.3 Vyhledávač zdrojů	15
2.5.4 Koordinátor	16
2.5.5 Harmonizátor	16
2.5.6 Realizátor	17
2.5.7 Dotahovač	17
2.5.8 Vyhodnocovač	18
2.6 Tvorba a vývoj týmu	18
2.6.1 Orientační fáze	20
2.6.2 Fáze konfrontační a konfliktní	21
2.6.3 Fáze konsenzu, kooperace a kompromisu	21

2.6.4 Fáze integrace a růstu.....	22
2.6.5 Ocenění týmu.....	22
2.7 Faktory úspěšnosti týmové práce.....	22
2.7.1 Strukturální faktory.....	24
2.8 Týmová komunikace	25
2.8.1 Podnikový časopis.....	26
2.8.2 Intranet.....	27
2.8.3 Pracovní porady.....	28
2.8.4 Nástěnky, vývěsky.....	28
2.8.5 Podnikový rozhlas	28
2.8.6 Podnikové akce.....	29
2.8.7 Bariéry vnitropodnikové komunikace.....	29
2.8.8 Možnosti zlepšení vnitropodnikové komunikace	30
2.9 Využití týmové práce ve stavební firmě.....	30
2.9.1 Brainstorming.....	30
2.9.2 Brainwriting	34
2.9.3 Delfi metoda.....	34
2.9.4 Progresivní abstrakce.....	35
2.9.5 Myšlenkové mapy	35
2.9.6 Morfologická (strukturální) analýza.....	36
2.9.7 Metody založené na asociaci a analogii.....	36
2.10 Čím je tedy dána efektivnost týmu.....	36
2.11 Závěr teoretické části	36
3 TÝMOVÁ KOMUNIKACE VE STAVEBNÍ FIRMĚ.....	38
3.1 Cíl.....	38
3.2 Hypotézy.....	38

3.3 Představení firmy.....	39
3.4 Průběh vyplňování.....	40
3.5 Představení a vyhodnocení dotazníku.....	41
3.5.1 Obecné otázky.....	41
3.5.2 Oddíl první – komunikace na úrovni pracovník – pracovník.....	43
3.5.3 Oddíl druhý – komunikace na úrovni pracovník - vedení.....	58
3.5.4 Oddíl třetí – komunikace na úrovni vedoucí - pracovník.....	67
3.6 Dílčí závěry.....	79
4 ZÁVĚR A DOPORUČENÍ.....	83
5 POUŽITÉ INFORMAČNÍ ZDROJE.....	84
6 PŘÍLOHY.....	87

TEORETICKÁ ČÁST

1 ÚVOD

Toto téma jsem si vybral z jednoho prostého důvodu a tím je týmová práce. Já sám, když jsem začal pracovat a byl v prvním zaměstnání, jsem chtěl vše dělat po svém a sám od A po Z. Byl jsem tak zvyklý ze střední školy, kde jsem byl spíše takový samotář, na nikoho se nespolehat, jen na sebe. Proto jsem i v této práci dělal sám klientské výběry, nacenění nabídky, projekt, smlouvu, objednávku u dodavatele, koordinaci realizace a následné vyfakturování. Některé části mé práce mi šly lépe, jiné ne. Můj tehdejší manažer mě nechal 3 měsíce „užívat si“ tuto školu života. Potom ke mně promluvil a snažil se mě skloubit s ostatními členy pracovního týmu a najít mi v něm mé místo. Přes můj počáteční odpor, se opravdu projevilo, že práce v týmu je efektivnější. Jak se říká víc hlav, víc ví, potvrzují, že to není jen rým, ale obrovská moudrost. Od té doby jsem se o týmovou práci, psychologii, komunikaci a další oblasti s tím spojené začal zajímat. Je to velmi důležitá část pracovního procesu a má velký vliv na efektivitu práce.

V teoretické části mé práce se podíváme na tým, jeho členy a jejich postavení a nakonec na komunikaci, která má zajistit maximální výkonnost pracovních jednotek.

Henry Ford: „*Dát se dohromady je začátek, zůstat spolu je pokrok a pracovat společně je úspěch.*“ [1]

2 TÝMOVÁ PRÁCE

Týmová práce je z hlediska realizace složitějších projektů v dnešní době jedním z ukazatelů konkurence-schopnosti každého podniku. Schopnost spolupráce v týmu bývá dost často také jako možné kritérium při výběru u přijímacího řízení – typu assessment centrum, kde uchazeči prochází skupinovými, tzv. modelovými situacemi. Tyto modelové situace jsou sice uměle vytvořené a v klíčových bodech shodné se situacemi reálnými. Pozorovány a hodnoceny jsou také jednotlivé stránky projevu naší osobnosti

2.1 Základní charakteristiky týmové práce

Týmová práce se od klasické práce ve skupině liší hned v několika bodech. Počet členů skupiny je neomezený, důležitá je především jejich koordinace. Jednotliví členové vykonávají práci samostatně, dosahování cílů nezávisí na ostatních členech skupiny. Členové týmu (obvykle 5–10) z hlediska dosahování dílčích cílů a výsledného cíle jsou na sobě závislí. Mezi další významné rozdíly patří specifické metody pro řešení projektů a rozdělení kompetencí jednotlivých členů.

2.2 Názory na týmovou práci

Týmová práce byla dlouhou dobu vnímána jako základ fungující s prosperující firmy. Objevily se však pochybnosti o vhodnosti. Podle některých týmová práce ničí motivaci jedince. Univerzita v Bochumi provedla výzkum na toto téma a bylo zjištěno, že pracovníci v mnoha podnicích jsou znechuceni četnými a zdoluhavými schůzemi. Lidé chtějí jasné rozdělení úkolu a individuální cíle. Týmová práce je v současné době masivně přeceňována. Podle studie pana Malika z management centra v St. Gallenu, bylo prokázáno, že každý zaměstnanec stráví ročně kolem 84 dní neproduktivní prací, především na zbytečných a neplodných poradách. Komplexní úkoly se dají řešit tak, že vedoucí pracovník zodpovědný za projekt dovede k jednomu stolu pracovníky s různými odbornými znalostmi. Týmy fungují jen do té doby, dokud je jednatel motivován přispívat svými nápady k realizaci. [2]

2.3 Výhody a nevýhody týmové práce

K hlavním výhodám týmové práce patří zvýšení produktivity práce v oblastech, které vyžadují kreativní řešení různých problémů a určitou míru přizpůsobivosti. Budování souladu mezi členy týmu vylučuje nejednotné postoje a názory, naopak se mohou ke kreativnímu řešení vzájemně inspirovat. Vzájemná spolupráce zlepšuje komunikaci, posiluje důvěru a umožňuje vzájemnou podporu při plnění pracovního úkolu. Tým je schopen v určitých situacích přijmout lepší rozhodnutí než jednotlivci. Společně sdílení odpovědnost za riskantnější rozhodnutí, má za následek snížení pocitu osobní zodpovědnosti v případě, že by se rozhodnutí ukázalo jako nesprávné.

Nevýhody týmové práce jsou víceméně subjektivního charakteru. Pro nové členy nemusí být z počátku jednoduché zvyknout si na nové postupy, zapadnout do skupiny, jednat podle stanovených pravidel a vzorců.

2.4 Tým

2.4.1 Definice týmu

Tým je menší skupina lidí, kteří jsou vnitřně podobně organizováni, pracují jako jeden člověk a cítí, že patří k sobě. V týmu jsou jasně určené role jednotlivých členů, motivace přichází zevnitř a jednotliví členové si důvěřují a tvoří harmonickou jednotku. Působí tu také aspekt sociální jistoty a ochrany. Nejdůležitějším znakem je asi spojení s celkem a pocit sounáležitosti, který z něho vychází.

Přestože je dobře řízená týmová práce efektivnější než práce stejného počtu jednotlivců nebo stejně početné skupiny (synergický efekt), je v ní také několik kritických bodů. První z nich je samotné vytvoření týmu. Zatímco pracovní skupinu je možné vytvořit „shora“, tým se vytváří samostatně a spontánně. Vytvoření pracovní skupiny je de facto prvním krokem tvorby týmu. Druhou částí vývoje týmu je fáze orientace, kdy se vytvářejí hlubší vazby mezi členy týmu a vymezují se konkrétní obsahy cílů, které má tým plnit. Třetí fáze je obdobím vytváření norem a vnitřní struktury týmu, tedy rozdělení týmových rolí. Poté přichází ta nejdůležitější fáze – období stabilizace a efektivního fungování týmu. [3]

2.4.2 Hodnoty, kritéria a přesvědčení

V týmu jsou jasné představy o tom, co je důležité a co ne, tzv. sdílené hodnoty. Každý člen týmu ví, proč je to důležité, tedy sdílená přesvědčení. Ví také, co je správné, a co ne, zná sdílená kritéria. Členové týmu mezi sebou uznávají a oceňují individualitu druhého. Cíle a hodnoty druhého jsou pro ně důležité, protože je pro jedince sám o sobě důležitý a tudíž se každý člen týmu zároveň i snaží, aby druhí svých osobních cílů dosáhli a aby jejich hodnoty došly naplnění.

2.4.3 Schopnosti, dovednosti, znalosti

V týmu je jednou ze sdílených hodnot nejen společný cíl a jeho dosažení, je důležitý každý jedinec, jeho individuální cíle, hodnoty, kritéria a přesvědčení. To významně podporuje si vzájemně své schopnosti doplňovat a rozvíjet ve prospěch týmu a jeho jednotlivých členů.

2.4.4 Chování

Týmy mají společnou představu, jak se jednotliví členové podílejí na úsilí při dosahování cílů. Každý má příležitost navyšovat svůj potenciál při dosahování cíle. Týmy jsou poměrně flexibilní. Není důležité, kdo z týmu pomohl více k naplnění cílů, splnění samotné je primární. Je samozřejmě nejlepší, když danou věc udělá ten, kdo je k ní nejvíce kompetentní, ale i to jde někdy stranou. To však neznamena, že tým je z principu neorganizovaný ve smyslu, že každý dělá všechno. Spíše je zde princip, že každý dělá hlavně to, co je z hlediska týmu důležité. A ve chvílích nouze, kdy je důležité tu danou věc uskutečnit, ji prostě někdo z týmu udělá. [4]

2.5 Role

Pro fungování týmu, pro to, aby tým fungoval jako jeden celek, jsou důležité role, které jednotliví členové zastávají. Nemusí být naplněny stejnou měrou a ne všechny jsou potřebné po celou dobu činnosti, ale jestliže některá z nich chybí, tým nebude pracovat tak efektivně, jak by mohl. Na druhé straně by však mohlo dělat problémy, kdyby se některé role objevily vícekrát.

Členové týmu mohou zastávat i víc než jen jednu roli, většina lidí běžně preferuje role dvě. Důležitým poznatkem výzkumu je, že všechny role jsou stejně hodnotné. Manažeři týmů tedy na sebe nemusí brát určitou roli, ale měli by zajistit, aby všechny role byly dobře obsazeny.

2.5.1 Inovátor

Přichází s originálními myšlenkami a nápady. Je to tvořivý člověk, pracující osobitým způsobem. Nebylo by vynálezů a zásadních inovací nebýt nápadů těchto lidí. Myšlenky inovátora vynikají svou originalitou. Má nejlepší představivost, je nejtvůřivějším členem týmu. Dovede být až nepříjemný když kritizuje myšlenky členů týmu, přičemž těžko snáší kritiku vlastních nápadů. Silně reaguje většinou i na pochvalu. Občas věnuje příliš mnoho energie nápadům, které ho zaujmou, i když nesouvisí se zájmy a cíli týmu.

Velký počet inovátorů v jednom týmu je nebezpečný, protože mají tendenci vnucovat své myšlenky ostatním. Tím se dostávají do konfliktů. Upřednostňují do určité míry samostatnou práci a v určitém odstupu od ostatních členů týmu. Postupy a pravidla, kterými se ostatní členové týmu řídí, jim nevyhovují. Přes všechny tyto složitosti je právě Inovátor ten, kdo dává týmu náboj.

2.5.2 Režisér

Formuje tým a jeho cestu, určuje taktiku, rozděluje operativně úkoly. Ti, kdo formují tým, jsou vysoce motivovaní lidé s velkým množstvím energie a velkou potřebou něco dokázat. Obvykle jsou to emocionální a otevření extroverti s velkým elánem. Režisér je soupeřivý a otevřený případné konfrontaci. Je odhodlaný uspět navzdory přesile. Rád vede lidi a tlačí je do akce. Když se objeví překážky, hledá si jinou cestu. Je tvrdohlavý a má tendenci silně emocionálně reagovat na jakoukoliv formu zklamání či nezdaru, ale vždy se rychle vzpamatuje. Působí sebevědomě. Netoleruje nekázeň, nepřesnost a nesystematické myšlení. Lidem v týmu hrozí, že je občas převálcuje, ale postrkuje věci dopředu.

2.5.3 Vyhledávač zdrojů

Vyhledává podporu a zdroje vně týmu. Je pro svou společenskou povahu a komunikační dovednosti pravděpodobně nejoblíbenějším členem týmu. Je rozeným vyjednávačem,

chová se uvolněně, družně a nenuceně, o všechno se zajímá. Reaguje pozitivně a s nadšením, ale má i sklon svůj zájem rychle ztrácet. Pohybuje se často mimo skupinu a zvenčí do ní přináší informace a nápady. Má spoustu kontaktů a vždy zná někoho, kdo má to, co tým potřebuje. Je schopen chápat myšlenky druhých a rychle rozpoznat význam nových nápadů. Je-li pod tlakem, je velice aktivní, dobře improvizuje, ale když tlak povolí, zcela vysadí. Není-li povzbuzován od ostatních, snadno ztrácí zájem, nudí se, nedotahuje věci do konce a může i zcela opustit týmové cíle. Také se mu stává, že nesplní úkoly, které na sebe vzal v návalu nadšení. Význam jeho role spočívá v tom, že zabraňuje stagnaci a udržuje tým v kontaktu s vnější realitou.

2.5.4 Koordinátor

Sladuje a koordinuje činnost týmu, vyniká cílevědomostí a za účelem dosažení cílů koordinuje úsilí všech. Zaujímá objektivní neutrální pozici. Málokdy je autorem nějakého velmi dobrého nápadu. Podstatnější je u něj to, čemu se říká charakter. Má disciplinovaný přístup, založený na vnitřní kázni. Je osobnostně zralý, sebejistý, důvěřuje ostatním a má pozitivní přístup. Často má charisma, ale přesnější se dá mluvit o přirozené autoritě. Je dominantní, ale uvolněným a nenásilným způsobem. Vidí jasně, v čem jsou silné a slabé stránky jednotlivých členů týmu, a směřuje lidi k tomu, co jim jde nejlépe. Komunikuje snadno a je velmi pozorný posluchač. Formuluje skupinové cíle a stanoví program práce. Vybírá problém, jímž se má tým zabývat a určuje priority, ale nesnaží se diskusi dominovat. Jeho vlastní příspěvky jsou formulovány spíše ve formě otázek než tvrzení nebo návrhů. Je-li potřeba rozhodnout, rozhoduje s jistotou, ale až poté, co každý vyjádřil svoje mínění – skupinová komunikace.

2.5.5 Harmonizátor

Stmeluje a harmonizuje tým, tvoří týmové vztahy a pohodu. Je nejcitlivějším členem týmu a jeho nenahraditelnou oporou. Uvědomuje si potřeby a starosti druhých a nejcitlivěji vnímá emoční proudy mezi členy. Ví nejvíce o soukromém životě a rodinných potížích ostatních členů týmu. Je milý, oblíbený, mírný, neprosazuje se. Drží tým pohromadě. Jeho přirozenosti odpovídá stavět spíše na myšlenkách druhých než je napadat nebo vznášet konkurenční návrhy. Dobře a snadno komunikuje uvnitř týmu a urovnává napětí a střety, které mohou vzniknout vlivem Režiséra nebo Inovátora, případně Vyhodnocovače. Je-li tým v napětí nebo v obtížích, je jeho vcítění,

porozumění a podpora obzvlášť potřebná. Díky své nesoutěživosti se zdá být trochu moc měkký a nerozhodný a často je příliš ochotný ke kompromisům. Pracovní morálka je jejich vlivem lepší a lidé lépe spolupracují.

2.5.6 Realizátor

Člověk, který nezištně pracuje pro tým a realizuje jeho plány. Jeho hlavním přínosem je převádění týmových plánů do uskutečnitelné podoby. Rozhodnutí a strategie mění v definované a proveditelné úkoly, na kterých lidé mohou ihned začít pracovat. Je spolehlivý, schopný a má smysl pro to, co je vhodné a relevantní. Je praktikem a má dobré organizační schopnosti, silný charakter, disciplinovaný přístup a také praktický rozum. Je loajální s organizací a s týmem, je méně zaměřen na sledování svých vlastních zájmů. Ochotně a tvrdě pracuje, snadno se nevzdává, z míry ho vyvede jen náhlá změna plánu. Nedovede se orientovat v nesnázích a rychle se měnících podmínkách, není přístupný neověřeným a nevyzkoušeným nápadům. Potřebuje stabilní struktury a vždy se je snaží vytvářet. Dostane-li rozhodnutí, vytvoří harmonogram činnosti. Má-li k dispozici skupinu lidí a cíl, vytvoří organizační schéma.

2.5.7 Dotahovač

Směřuje tým k dokončení úkolu; zabývá se detaily. Je puntičkář se systematickým myšlením.

Není-li v týmu žádný přítomen, pak takový tým většinou nedokončí v plné kvalitě a komplexnosti žádný ze svých záměrů. Dotahovač má starost o to, co se může zhatit. Nemá pokoj, dokud osobně neprověří každý detail a neujistí se, že všechno je náležitě uděláno a na nic se nezapomnělo. Je často typickým introvertem. V týmu se neprosazuje, je motivován snahou věci dokončit. Neraď proto začíná práci, kterou by nemohl dokončit. V týmu stále udržuje „pocit povinnosti“ a nabádá ostatní k činnosti. Je netrpělivý a netolerantní vůči méně zodpovědným členům týmu a lidem s laxní povahou. Má-li o něco vyhraněný zájem, pak je to rád. Úzkostlivě dodržuje termíny a plní harmonogramy. Snadno ztratí přehled o celkových cílech, selhává ve schopnosti vidět věci v širších souvislostech a snadno zabředne do detailů. Přesto je jeho neúnavný dohled nenahraditelným přínosem.

2.5.8 Vyhodnocovač

Provádí analýzu a přináší realistický pohled, pozoruje a umí zhodnotit situaci. Jeho přínosem je rozvážná a nezajatá analýza. Stěží přijde s tvůrčím či originálním návrhem, daleko častěji zabrání tomu, aby se tým zabýval zavádějícím projektem. Přestože je se své přirozenosti spíše kritikem než tvůrcem, nekritizuje obvykle samoučelně, ale jen tehdy, když vidí nedostatky v plánu nebo v argumentech. Je nejméně motivovaným členem týmu - nadšení a euforie mu prostě nesedí. Nedostatek motivace je u něho výhodou, protože osobní zaujetí nenarušuje a nezamlžuje jeho úsudek. Přizpůsobuje se pomalu, potřebuje čas, aby si věci promyslel, ale jeho úsudek je v týmu nejobektivnější. Velmi cenná je jeho schopnost prostudovat, zhodnotit a interpretovat množství náročného textu, schopnost analyzovat problémy a posoudit nápady a úsudky ostatních. Je důležité, aby Vyhodnocovač byl přístupný ke změně, jinak hrozí, že jeho kritičnost převáží jeho ochotu přijímat nové myšlenky. I když je poctivý a spolehlivý, postrádá často veselost, vroucnost, představivost a bezprostřednost. Jen zřídka kdy se mylí.

2.6 Tvorba a vývoj týmu

Jako v mnoha jiných činnostech, i při zavádění týmové práce je nejdůležitější první krok, a to vytvoření pracovní skupiny – základu pro budoucí efektivní tým. Při její tvorbě mají v podnicích obvykle poněkud svázané ruce. Pracovní skupina je daná pracovníky, kteří jsou v podniku zaměstnáni a vykonávají činnosti, jež bude mít na starosti nově konstituovaný tým. V optimálním případě by bylo možné vytvářet skupinu na základě psychologických a pracovních předpokladů. V dobrém případě je možné zaměstnance rozdělit do několika skupin tak, aby byly vytvořené skupiny co nejvíce životaschopné. A jak již bylo napsáno, v obvyklém případě se skupina vytvoří z těch, kteří jsou k dispozici. Zvláště v tom třetím případě je proto velmi důležité zvolit vhodně vedoucího skupiny.

Alespoň zpočátku to bude nejdůležitější člen budoucího týmu, který musí umět řídit, přesvědčovat a stimulovat ostatní členy. Kromě koordinace činností ve skupině, stimulace členů, rozdělování úkolů, moderování schůzek a řešení konfliktů bude mít vedoucí za úkol také reprezentovat tým navenek a prezentovat jejich výsledky.

Optimální vedoucí týmu má tedy dostatečné sociální kompetence (umí rozeznávat potřeby a názory členů skupiny), kooperační a integrační způsobilost, sebekontrolu a komunikační dovednosti. Zejména pro výrobní týmy je důležité, aby vedoucí skupiny ovládal také práci, kterou jednotliví členové týmu vykonávají. Důvodem je, aby jim uměl poradit v případě problému, ale hlavně pro posílení jeho autority v počátcích formování týmu. Není sice nezbytně nutné, aby se vedoucím týmu stal aktuálně nejvýše postavený pracovník z dané skupiny, ale pokud je do pozice vedoucího povýšen někdo z bývalých podřízených, je důležité, aby to bývalý nadřízený akceptoval. Je možné vytvořit na pracovišti několik týmů, které budou i nadále spadat pod bývalého nadřízeného a on bude mít za úkol jejich koordinaci, nebo je možné vyčlenit skupinu pracovníků tak, aby nadřízenému zůstala část původních zaměstnanců a nově konstituovanou skupinu pověřit konkrétním úkolem, čímž se dá logicky zdůvodnit vyčlenění z pravomoci původního nadřízeného. Existuje také možnost původního nadřízeného povýšit, přesunout na jinou vedoucí pozici, příp. počkat, dokud neodejde do důchodu. Pokud se z bývalého vedoucího stane podřízený a navíc ve skupině, kde všichni vědí, jaká byla situace dříve, je velmi těžké zamezit konfliktům.

V optimálním případě je možné vedoucího týmu najít pomocí psychodiagnostických testů a díky rozhovorům s jednotlivými zaměstnanci. Pokud se ale podíváme na požadavky, které jsou na vedoucího kladeny, je vidět, že hodně z nich splňují ženy, a to zejména pracující matky. Pokud skutečně zvládají práci i rodinu, je zde velký předpoklad, že při dostatečných pracovních zkušenostech budou zvládat i roli vedoucího týmu. Tento předpoklad je ještě pravděpodobnější v případě, že již mají starší děti, které nevyžadují tak velkou péči, protože zavádění týmů je časově dosti náročné. [5]

Po zvolení vedoucího týmu je potřebné určit také počet členů týmu a vybrat je. Vhodná velikost týmu je mezi sedmi a dvanácti členy. Menší skupiny mívají problém s obsazením všech týmových rolí a nejsou ani dostatečně kreativní, ve větších skupinách je obtížná koordinace a obvykle není možné vytvořit skupinu tak, aby tam nedocházelo ke konfliktům z důvodu rozdílných názorů na řešení problému. I členové týmu by měli být pečlivě vybíráni tak, aby se vzájemně doplňovali, ale není to až tak

důležité jako v případě vedoucího týmu. Bylo by však dobré, aby se v týmu vyskytovali zástupci všech týmových

Členové týmu by rovněž měli mít podobnou odbornou kvalifikaci a měli by mít předpoklady pro týmovou práci.

2.6.1 Orientační fáze

Druhou etapou vývoje týmu je fáze orientace. Členové týmu se začínají vzájemně poznávat a poznávají také cíle, kterých má skupina dosáhnout. V tomto stadiu vývoje ještě nejsou ve týmu jasně dané pravomoci a odpovědnosti, a proto se komunikace vede převážně s vedoucím týmu a vzájemná komunikace mezi členy je pouze okrajová. Za splnění úkolu je odpovědný vedoucí, jakožto představitel týmu navenek a je jeho úkolem dosáhnout, aby dílčí odpovědnost přebírali i další členové formujícího se týmu.

V případě, že úkoly kladené na tým nejsou příliš náročné, vedoucí je schopen zajistit jejich splnění, aniž by se skupina dále transformovala na tým, resp. tato transformace probíhá velmi pomalu. Jednotlivé dílčí úkoly přiřazuje vedoucí, vysvětluje postup jejich plnění, diskutuje s jednotlivými členy jejich povinnosti a odpovědnosti, resp. jim z pozice vedoucího prikazuje. Může se stát, že tým v této fázi zůstane a de facto tak dojde pouze k vytvoření další pracovní skupiny, jejíž výkon sice může být uspokojivý, ale potenciál členů zůstává nevyužitý. [6]

Výhodnější je, když jsou úkoly pro tým náročné, resp. nové (např. rozběhnutí nové výroby, změna výrobního programu apod.). V takovém případě je nezbytné, aby se aktivity chopili rovněž ostatní členové týmu.

Ve fázi orientace dochází k mnohým konfliktům. Jde o přirozenou součást této etapy a díky řešení konfliktů si jednotliví členové rodícího se týmu vyjasňují svou pozici v týmu, očekávání týmu a postoje k různým faktorům vně i uvnitř budoucího týmu. V případě, že prvotní skupina byla složená z nekompatibilních členů, může dojít i k jejímu rozpadu, který se projeví nefungující komunikací a zpravidla markantním poklesem výkonu skupiny, přestože individuální výkon některých členů může i narůst. Aby se předešlo ztrátám vzniklým rozpadem důležitých, resp. v hierarchii podniku vysoce postavených týmů, mnohé podniky používají pro tyto týmy různé prožitkové

(teambuildingové) akce. Na těchto akcích je vždy zastoupena určitá náročnější fyzická aktivita (často adrenalinová, např. sjíždění řeky, slaňování, delší pochod apod.), a také tzv. psychohry, příp. psychodiagnostické testy, díky kterým dojde k rychlejšímu a hlubšímu vzájemnému poznání se členů skupiny a také k jejich sebepoznání. Díky těmto akcím se fáze orientace urychlí, a pokud nedojde k rozpadu skupiny, začne třetí fáze budování týmu dříve. [6]

2.6.2 Fáze konfrontační a konfliktní

Tato etapa je pro vznik pravého týmu s vysokým stupněm zralosti zvláště důležitá. V rovině interakce se nyní otevřeně střetávají rozdílné názory, opatrné počínání se vytrácí. Diskutuje se stylem buď-anebo. Hledajíc se zastánci pro vlastní stanovisko. Do hry vstupuje moc. Pozitivní je, že se teď mnohem více uplatňují city, které ještě v první fázi byly zatajovány. Také vedoucí týmu se ocitá pod palbou kritiky.

Ve věcné rovině zažíváme rozpor mezi vlastními ideami a požadavky úkolu. Částečně dochází ke sporu o to, jakých metod, postupů atd. se má použít. Na konci této fáze musí dojít k základnímu konsenzu a vyjasnění požadavků spojených s úkolem, jinak hrozí nebezpečí rozpadu týmu.

2.6.3 Fáze konsenzu, kooperace a kompromisu

V této fázi se situace v týmu uklidňuje. Poprvé je prožíván pozitivní pocit sounáležitosti. Každý nyní ví, že s přehnanou profilací a soutěživostí se tým nikam nedostane. Jednotlivci poznávají hodnotu ostatních členů týmu. Tým je pocíťován jako celek, kterému je třeba zajistit životaschopnost. Vytvořily se normy chování.

Ve věcné rovině se uskutečňuje otevřená výměna potřebných informací, názorů, skutečností atd. Hledají se řešení problémů. Ustanovil se kodex vzájemných pravidel hry.

Tento stav harmonického působení by tým nejraději zachoval, proto také první dotazy ohledně přehodnocení způsobů chování, pravidel atd. nejsou vítány. O odlišných názorech a tématech, která by mohla vést ke konfliktu, se v týmu otevřeně nehovoří. Zkušenosti z druhé fáze vedou nyní případně k tomu, že se tým vyhýbá konfliktům, což je z dlouhodobého hlediska neproduktivní.

2.6.4 Fáze integrace a růstu

V této fázi plyne většina týmové energie na řešení úkolu. Tým dosáhl stupně, kdy sebeřízení dobře funguje. Hledá se větší efektivnost. Všechny aktivity jsou ve službách dokonalého plnění úkolu. Týmová koheze je velmi vysoká. Teď je možné dosahovat špičkových výkonů.

Kromě toho se konají pravidelné porady zaměřené na získávání zpětné vazby k důležitým věcným a interakčním tématům. Jsou také upraveny vztahy k ostatním týmům a rozdělení pozic v celé organizaci je jasné.

Nově nabyté sebevědomí týmu může klást konstruktivní požadavky, ale může také vést k pocitu povýšenosti. V druhém případě potom dochází nevyhnutelně k izolačním a odstředivým reakcím.

Důležité také je, že ve smyslu „otevřeného procesu“ není vývoj týmu nikdy ukončen: pro kvalitu nelze stanovit žádný konečný bod! [3]

2.6.5 Ocenění týmu

Poslední a podle našeho názoru nejdůležitější fází je pak uznání ocenění a poděkování členům týmu. Tato fáze může zásadním způsobem ovlivnit celkový dojem z výsledků odvedené práce. Tak jako aplaus po koncertě, divadelním představení, sportovním utkání a podobně dá všem zúčastněným pocit mimořádného prožitku, dá zapomenout na všechny trable, které akci provázely, vnukne všem pocit z dobře odvedené práce a touhu přijít a zapojit se znova, tak i průběžné a hlavně závěrečné ocenění členů je nedílnou součástí týmové práce. Koncert bez potlesku není koncert, týmová práce bez ocenění a uznání není týmovou prací.

2.7 Faktory úspěšnosti týmové práce

Týmy jsou bezesporu výkonnější než pracovní formy v klasické, hierarchicky uspořádané organizační struktuře. Aby týmy mohly svůj výkonnostní potenciál skutečně aktivovat a realizovat, existuje řada odpovídajících externích a interních faktorů:

Organizační provázanost

Vedení týmu musí vytvořit vhodné rámcové podmínky

Jednoznačné prohlášení týmové práce za novou formu práce v podniku

Přenášení odpovědnosti a kompetencí, protože týmy potřebují legitimní autonomní rámec

Pozice v celopodnikové struktuře je vyjasněna

U týmových forem, které jsou identické s organizací, je vyjasněna vedoucí struktura

Existuje organizační struktura pro projektový management, v níž je stanoveno, jak budou v podniku vznikat legitimní projekty

Správná logistika informací

Jedním z největších problémů týmové práce je otázka logistiky informací.

Musí být jasno v těchto bodech:

O čem je třeba v kterém cyklu informovat?

K jakým údajům a informacím má tým přístup (např. náklady, výnosy atd.)?

Jaké informace o týmové práci mají ty úseky podniku, které nejsou takto organizovány?

Jak se týmy rychle dostanou k potřebným informacím? Jaké formální cesty je třeba mít na zřeteli?

Jak dochází ke sladění s ostatními týmy podniku?

Materiální a motivační podpora

Vedoucím týmu je především třeba dát odpovídající kvalifikaci pomocí výcviku zaměřeného na vedení týmu. Dále je případně nutno předem značně investovat do vzdělání členů týmu, a to kvůli změnám pracovním požadavkům způsobeným např. rotací pracovních míst v týmu.

Existuje celá řada faktorů úspěšnosti týmu. Rozdělujeme tzv. strukturální a procesní faktory. Strukturální faktory jsou tzv. kostrou týmu. Jestliže chybějí, nemohou jednotlivé procesy odpovídajícím způsobem probíhat, protože platí zásada nadřazenosti struktury nad procesem. [7]

2.7.1 Strukturální faktory

K strukturálním faktorům patří:

Týmové cíle – musí být všem od počátku jasné, musí být akceptovány a během týmové práce pravidelně přezkoumávány

Vedení týmu – týmy nefungují bez vedení, potřebují někoho, kdo řídí pracovní proces atd.

Integrovaný systém controllingu – týmy potřebují řídicí systém, aby se neodchýlily od daného kurzu a dospěly k úspěchu, musí být také začleněny do celkové koncepce controllingu podniku.

Rozdělení rolí a úkolů – dobré týmy si vyjasní, kdo má jaké úkoly, vyjasněno také je, kdo zastupuje tým navenek při zasedáních, prezentacích apod.

Rámec rozhodovacích pravomocí – sporným bodem bývá otázka: Co tým smí? aby týmy nepřekračovaly neustále nelegitimní hranici, je nutné jasné vymezení

Kvalifikační struktura – u částečně autonomních pracovních skupin a organických pracovních týmů je nutná aspoň k minimálnímu rozsahu dovedností, bez nichž jen těžko může dojít k týmovému efektu.

Procesní faktory rozhodují – u dané struktury – o tempu růstu týmu. Patří k nim:

Chování týmu v oblasti informací (poskytování a opatřování informací)

Stupeň otevřenosti, s ním jsou projednávány a řešeny problémy, konflikty

Vůle ke konstruktivním vzájemným vztahům a společnému úspěchu

Systém zpětné vazby v týmu pro utváření“učícího systému“

Úroveň standardizace procesů: používají se dohodnuté postupy

Proces kontinuálního zlepšování (produktivní nespokojenost)

Pro týmový úspěch je jak je vidět třeba celá řada faktorů

2.8 Týmová komunikace

Velmi významným a možno říci rozhodujícím nástrojem vedení a rozvíjení lidských zdrojů je vnitropodniková komunikace. Odborníci přičítají většinu problémů, se kterými se potýká management, právě nesprávné komunikaci. Důvodem je skutečnost, že komunikace není jen sdělování a informování, komunikace je především vysvětlování, přesvědčování a získávání. Efektivně komunikovat, znamená ovlivňovat postoje, prožívání a emoce cílových skupin uvnitř i vně podnikového subjektu. Pro úspěšnou komunikaci platí, že čím jasnější a srozumitelnější je její cíl a směřování, tím je stabilnější sociální podnikové klima a zároveň i větší motivovanost zaměstnanců (např. ochota zaměstnanců přijímat změny).

Vedení podniku by v oblasti interní komunikace mělo především dbát, aby se zaměstnanci necítili izolováni od dění v podniku a naopak byli do něj vtaženi a zaangažováni na dosahování cílů a naplňování podnikové strategie. K tomu je nezbytné především dodržovat pravidelnost komunikace. Důležité je také používání jednotného jazyka v interní a externí komunikaci. Není možné jinak informovat zaměstnance, jinak obchodní partnery nebo média.

V současnosti je považována vhodná strategie podnikové komunikace za podmínku úspěchu v globalizující se ekonomice ve světě, který je propojen internetem (jako permanentním a neomezeným zdroji informací). Narůstá požadavek veřejnosti na zřejmost (čitelnost) jejich vizí a zastávaných hodnot a postojů, které jsou např. vyjádřeny důvěryhodnou značkou. Veřejnost bude stále intenzivněji prosazovat svou potřebu vědět a být informována, nahlížet do podnikového zákulisí a kontrolovat, zda podnik opravdu dělá to, co navenek deklaruje. Citlivou záležitostí je komunikace v případě podnikových neúspěchů či obecně zveřejňování negativních informací. Doporučuje se, aby takové informace nebyly zamlčovány, ale sdělovány pokaždé

s vysvětlením vedení společnosti či managementu, proč k určité události došlo a co se udělá či udělalo pro to, aby se něco podobného v budoucnu už neopakovalo. [1]

V současné době se ve vnitropodnikové komunikaci uplatňují zvláště tyto formy:

2.8.1 Podnikový časopis

Časopis je široce využitelnou formou vnitropodnikové komunikace, která nemusí oslovovat pouze zaměstnance, ale může být orientována i na širší veřejnost. Vytvářet vlastní podnikový časopis se stává v současnosti otázkou určité prestiže a způsobem, kterým se podnik ideálně prezentuje cílovým skupinám. Určující pro zaměření podnikového časopisu jsou strategie a vize podniku, ze kterých vychází i zaměření a úlohy časopisu. Mezi ty hlavní patří vytvoření základny pro komunikaci se zaměstnanci (externími spolupracovníky, dodavateli, partnery apod.), s cílem dosáhnout vzájemného porozumění mezi zaměstnanci a vedením podniku, pochopit situaci druhé strany, vytvořit vzájemnou důvěru a tu se snažit nadále prohlubovat.

Podnikový časopis má oproti jiným formám vnitropodnikové komunikace celou řadu výhod, ale i nevýhod. Hlavní výhodou je snadná dostupnost časopisu pro všechny zájemce, neomezená skupinově, časově ani místně, jak je tomu v případě jiných forem vnitropodnikové komunikace, jako jsou např. pracovní porady a intranet (případně internet). Podnikový časopis je možné číst téměř kdekoli a kdykoli nejen v zaměstnání, ale hlavně mimo něj díky tomu, že je snadno přenosný. Tak se informace mohou šířit směrem k členům rodiny, přátelům a známým. Podnikový časopis jako zdroj informací a prostředek utváření postojů a názorů vychází ze skutečnosti, že lidé jsou zvyklí číst časopisy a noviny. S tím souvisí i to, že podnikový časopis je na rozdíl od intranetu hmatatelný a dlouho uchovatelný a čtenář se tak k němu může kdykoli vracet a mít ho kdykoli k dispozici.

Pokud se sám čtenář spolupodílí na jeho tvorbě (ankety, články, názory), bude jeho vztah ještě trvalejší a vřelejší. V tomto směru jsou velmi účinné fotografie, rozhovory s lidmi, kteří v rámci společnosti něco znamenají, ale nemusejí být nutně členy vedení, účinnější jsou názory a rozhovory s řadovými zaměstnanci. Kromě toho by podnikový časopis měl nejen informovat, ale i bavit. Vytváří tak zpětnou vazbu se čtenářem, která je právě pro efektivní komunikaci nezbytná. Proto musí vycházet v tištěné podobě,

musejí se v něm najít lidé z podniku, aby ho brali do ruky znovu a rádi ho ukázali i mimo podnik.

Pro mnoho lidí je navíc podnikový časopis mnohem více přehledný než jeho případné online verze. Platí to zejména pro zaměstnance, kteří s počítačovou technikou začínali až v pozdějším věku (početně tvoří velkou část dnešních zaměstnanců) a kteří se mj. mnohdy špatně orientují v elektronické verzi časopisu na webu. Jednoznačnou výhodou oproti jiným prostředkům je také možnost dokonalejšího grafického (estetického) image časopisu. Do časopisu je možné zařadit (barevné) fotografie, obrázky, grafy, tabulky apod.

Využívání podnikového časopisu jako nástroje vnitropodnikové komunikace má také určité nevýhody. Jedná se především o vysoké náklady (zvl. grafické návrhy, materiály, tisk, případnou mimopodnikovou distribuci a plat externích pracovníků). Obdobně je to s časovou náročností, např. příprava časopisu, který vychází každý měsíc, znamená v podstatě každodenní práci, protože časopis musí mít propracovanější strukturu než internetové stránky nebo nástěnka. Kvalitní podnikový časopis předpokládá disponování širokým týmem profesionálů (textař, grafik, fotograf, editor), který bude mít na starosti soustavnou přípravu podnikového časopisu. Důležitá je i existence technického zázemí a jeho kvalita. V mnohém je možné využít služeb najaté externí agentury, ale základ musí být vytvořen přímo v podniku.

Neméně důležité je mít i dostatek nápadů, protože naplnit periodicky vycházející časopis není snadné. Materiál by měl být vždy aktuální, neotřelý a originálně zpracovaný. Podnikový časopis se také neobejde bez podpory vedení, ale nesmí být vnímán jako platforma pro jeho prezentaci a šíření jeho názoru jako jediného pohledu na problematiku podniku. Zrovna tak podnikový časopis nesmí být prostředkem, kterým by si navenek podnik vylepšoval chabou výkonnost a prosperitu.

2.8.2 Intranet

Je velmi oblíbený a využívaný zvláště mezi nejmladšími zaměstnaneckými skupinami. Mladší věkové skupiny získávají informace především z internetu, a proto se o svém podniku raději dočtou na webu. Před tištěnými médii má intranet nespornou výhodu, kterou je možnost téměř okamžité aktualizace. Intranet především umožňuje rychlý

přenos a distribuci informací uvnitř podnikového subjektu vedle písemného a telefonního styku, které často nahrazuje.

2.8.3 Pracovní porady

Nedílnou a velmi významnou součástí interní komunikace jsou pracovní porady. V tomto nemalém časovém prostoru dochází k intenzivní výměně informací, řeší se problémy, rozhoduje se o nových věcech, hodnotí se, kritizuje a chválí. Bez pracovních porad není chod podniku možný. Ústní sdělování informací na poradě je účinnější než sdělení písemné. Při osobním sdělení lze totiž kontrolovat (bezprostředně), zda všichni sdělení správně pochopili, a snáze lze předejít nedorozuměním a zkreslením. Také při hledání řešení určitého problému je přítomnost druhých stimulující, snáze se hledají alternativní postupy, proto je sdělováno více informací. Z porady vedení firmy se musí dané informace prostřednictvím dalších porad na nižších úrovních dostat až k zaměstnancům, kteří jsou v podnikové hierarchii nejnižší. Tyto informace se šíří a sdělují ústně na rozdíl od písemně šířených informací, jako jsou bulletiny a letáky, ale i intranet.

2.8.4 Nástěnky, vývěsky

Tyto formy komunikace mohou být využívány jak pro prezentaci informací mající dlouhodobý charakter (např. směrnice, řády, organizační schéma), nebo aktuální, krátkodobý. V tomto případě musí být pro jejich účinnost zajištěna pravidelná aktualizace. Nástěnky mohou být i neformálně pojaté a vytvářet možnosti zpětné vazby (dotazy, náměty, připomínky). Vývěsky vytváří vedle podnikového časopisu a intranetu možnost prezentovat tváře (fotografie) vedení a zaměstnanců podniku, podobu a vzhled důležitých dokumentů, smluv, certifikátů apod.

2.8.5 Podnikový rozhlas

Informační médium, které v daném okamžiku, v nezkreslené podobě a neomezenému počtu příjemců je schopno zprostředkovat mluvené slovo. Kromě profesního a organizačního využívání se podnikového rozhlasu používá také pro sdělení osobního rázu, především při jubileích zaměstnanců.

2.8.6 Podnikové akce

Zde patří večírky, firemní obědy apod., které vytváří neformální atmosféru a z hlediska komunikačních teorií umožňují sdělování tzv. volných informací, ke kterým bychom se ve vlastním profesním prostředí nedostali (životní styl, zájmy, dovednosti) druhých lidí. Tyto formy komunikace umožňují navázat a prohloubit osobní vztahy, poznat druhé i z jiných stránek jejich osobnosti, než nám dají poznat jejich kompetence profesní. Často je možné prodiskutovat a vyřešit mnohem snadněji pracovní záležitosti, které jsou v běžném profesním prostředí zdánlivě neřešitelné.

2.8.7 Bariéry vnitrofiremní komunikace

Špatná komunikace bývá vždy příznakem hlubších problémů. Komunikaci mezi jednotlivými organizačními složkami může znemožňovat špatná organizační struktura. K selhání komunikace nastává tehdy, když se vyskytne tzv. informační šum – rušivý faktor vedoucí ke zkreslení sdělení, k nepřesné interpretaci apod. Dobří manažeři by se měli snažit informačním šumům předcházet.

Mezi nejčastější bariéry ve vnitropodnikové komunikaci patří:

1. odlišnost postojů, názorů znalostí a zkušeností – na jejich základě interpretuje každý člověk stejné informace různě
2. neschopnost naslouchat – vzájemnému naslouchání by měla být věnována asi polovina času, kdy spolu nadřízený a podřízený hovoří, vyžaduje to trpělivost
3. sémantické problémy – myšlenky vyjadřujeme pomocí jazyka, ale stejná slova mohou pro každého znamenat něco jiného
4. časová tíseň – komunikace mezi nadřízenými a podřízenými by měla být pravidelná s dostatkem času
5. komunikační přetížení – nadbytek informací může vést k frustraci a zablokování komunikace, je nutné vybírat, které informace jsou opravdu důležité. [1]

2.8.8 Možnosti zlepšení vnitrofiremní komunikace

Dobrý manažer by měl být i dobrým psychologem a komunikátorem. Měl by se snažit o vylepšení nejen toho, co sděluje, ale i schopnosti naslouchat a porozumět tomu, co je mu sdělováno. Nejúčinnější možnosti zlepšení vnitropodnikové komunikace:

1. využívání zpětné vazby – pomáhá zjistit, zda nebylo sdělení překrouceno, díky ní není komunikace pouze jednosměrná
2. empatie – schopnost vcítit se do role jiného člověka, pomůže v dekodování sdělení
3. zjednodušení jazyka – je důležité používat termíny srozumitelné komunikační protistraně
4. efektivní naslouchání – dodržování pravidel slušného chování vůči partnerovi v komunikaci, poskytnutí prostoru k vyjádření
5. využívání „šušandy“ – neoficiální komunikační toky jsou nezbytné a většinou rychlejší než oficiální, vedou k uvolnění, zpestření; zmírňují se tam, kde funguje pružná a otevřená komunikace.

2.9 Využití týmové práce ve stavební firmě

Pro využití výhod a síly synergického efektu týmové práce, užíváme následující metody řešení problémů a úkolů:

2.9.1 Brainstorming

Brainstorming se používá při určení zdrojové příčiny nebo při hledání řešení nějakého problému. Po sestavení týmu následuje seznámení všech členů s tématem a pravidly. K úspěchu přispívá a je tedy dobré navodit tvůrčí atmosféru. Principem této, asi nejčastěji používané metody, je soustředění maximálního počtu nápadů a myšlenek ke konkrétnímu tématu, kvalitní nápady jsou dále stejným postupem rozvíjeny. Začnou se tedy shromažďovat všechny nápady. Koordinátor týmu strukturovaně uděluje jednotlivým členům slovo, nebo iniciativu ponechává na aktivních členech. Každý

vystupuje sám za sebe. Platí zde, že žádný nápad není špatný, přičemž fantazii se meze nekladou. Nápady se nekritizují. Výstupem je jejich dostatečný počet se stanovením priorit v závislosti na kvalitě.

Následuje fáze objasňování a zakončuje se celkovým přehledem. Pokud ustává aktivita jednotlivých členů, koordinátor se může pokusit o oživení diskuse. Podaří-li se, následuje druhá vlna. Její efektivita je podmíněna tzv. synergickým efektem, to znamená, že mezi členy došlo ke vzájemné inspiraci a tím se částečně zvýší celkový výkon. Brainstorming rozvíjí především analytické myšlení a kreativitu. Celková doba této metody je okolo dvaceti minut až jedné hodiny v závislosti na projednávaném problému.

Zajímavostí je tzv. imaginární brainstorming. K řešení problémů většinou používáme již zavedené postupy neboli schémata myšlení. Díky navození fiktivní situace, která však s reálným problémem logicky souvisí, je tak možné nalézt řešení v situacích zdánlivě neřešitelných. Tato modifikace je vhodná pro hledání originálních a neobvyklých řešení. Jiným typem je například didaktický brainstorming, který pomocí série schůzek postupně zavádí členy do problému a tak umožňuje postupné podvědomé zrání a zároveň nesvádí k jednostrannému pohledu.

Tato metoda vyzdvihující tvůrčí přístup k řešení problému v týmu začal uplatňovat v třicátých letech Alex Osborne. Brainstorming je použití takových postupů, které přimějí členy týmu, aby přinesli množství nápadů v krátkém časovém úseku. Může se to zdát jako jednoduchá věc, pravdou však je, že pracovat v podmínkách brainstormingu si vyžaduje praxi. Jakmile si členové týmu tuto metodu osvojí, bude pro ně významným nástrojem pro řešení problému. [8]

Zásady brainstormingu

Jako v každé oblasti lidské činnosti, tak i při využití metody brainstormingu platí určitá pravidla. Nedodržování těchto zásad může vést k tomu, že brainstormingové schůzky se stanou jen nudnou pracovní poradou.

1. žádná kritika

Z této zásady vyplývá, že je nutné se vyvarovat jakéhokoli hodnocení názorů ostatních členů týmu. To se nevztahuje jen na to, co říkáme. Naše mimika a gesta o nás prozrazují víc, než bychom chtěli. Proto musíme hlídat i řeč našeho těla, nesmí prozrazovat jakýkoli odpor a kritiku.

2. úplná volnost

Toto pravidlo nás podněcuje, abychom přicházeli s náhodnými nápady; vůbec nevadí, že se znají z počátku nepraktické a neuskutečnitelné. Z časového hlediska to může být neefektivní – ztráta času nad hloupostmi. Z hlediska tvůrčího myšlení je to však velmi podstatný faktor.

3. množství nápadů

Brainstorming vyzdvihuje množství nápadů, jejich kvalita a realizovatelnost stojí až na druhém místě. Pro maximalizaci nových myšlenek je vhodné využít uvedené nápady jako odrazový můstek. Budovat na tom, co je již známé je velmi důležitá podmínka brainstormingových schůzek. Když si pracovní tým techniku brainstormingu osvojí, dokáže za dvacet minut vymyslet i více než 100 možných alternativ řešení problému za 20 minut.

4. zaznamenání nápadů

Na brainstormingových schůzkách je velmi důležitá role zapisovatele. Ten zapisuje každý zmíněný nápad na velký list papíru tak, aby na seznam mohli členové týmu neustále vidět. Je důležité napsat úplně každou myšlenku, i když se může zdát, že je to stejný nápad jako předchozí, jen řečen jinými slovy. Brainstormingové schůzky mohou být hlučné, když se chrlí jeden nápad za druhým. Proto je role zapisovatele velmi nelehká, proto by každý z členů týmu měl věnovat pozornost tomu, zda byl jeho nápad zapsán, případně ho zopakovat.

5. nápady se nechají uležet

Respektování tohoto pravidla zabrání prosazování myšlenek bez toho, abychom o nich mohli přemýšlet. Je vhodné nechat napsané nápady týden uležet a na další schůzce věnovat několik minut tomu, aby se zjistilo, zda se během týdne neobjevily další nápady.

Brainstormingová schůzka se dá rozčlenit do šesti následujících kroků:

Zopakovat a napsat pravidla brainstormingu

Seznam pravidel musí být neustále na očích. Může se to zdát jako nepodstatná věc, je však důležité, aby všichni členové týmu mohli kontrolovat, zda se některá ze zásad neporušuje.

Napsat předmět

Tím, že předmět brainstormingu napíšeme a pověsíme na viditelné místo, zajistíme, že členové týmu se na toto téma zaměří a zamezíme zbytečným odbočením od tématu. Předmět by měl být formulován například takto: „Hledáme všechny možnosti jak omezit počet zmetků.“

Vytváříme nápady

V tomto nejdůležitějším kroku brainstormingové schůzky můžeme využívat dvě metody. Buď si členové týmu sednou do kruhu a jeden po druhém vyslovují své nápady, ten, kdo nemá, co říct, řekne jen „další“, vyhneme se tak zbytečnému zdržování. Tato metoda je výhodná z hlediska zapisovatele – nápady přicházejí jeden po druhém. Druhou možnou alternativou je nestrukturalizovaný přístup, každý má možnost kdykoli vyslovit svůj názor, což je náročnější pro zapisovatele. Tato metoda vede k vyšší kvalitě brainstormingu, nápady přicházejí opravdu spontánně a přirozeně.

Záznam nápadů

Seznam napsaných myšlenek musí být neustále všem viditelný.

Nápady necháme uležet

Je vhodné vyvěsit seznam někde na pracoviště, na viditelné místo, například nástěnka u vchodu do jídelny. Ti, kteří nejsou v pracovním týmu, uvidí, co se v týmu řeší a pokud mají nějaké vlastní nápady, mohou je na seznam připsat. Další výhodou je, že problém nesejde z mysli a nápady mohou lépe uzrát.

Hodnocení nápadů

Před dalším brainstormingovým setkáním se nápady roztřídí dle jednotlivých témat. Přepsat by se měly všechny nápady, posuzovat realizovatelnost budeme až na schůzce. Na schůzce probereme každý nápad dle témat, výběr se zúží, například na 10 nápadů schopných realizace, které budou dále postoupeny do dalších fází rozhodovacího procesu. [5]

2.9.2 Brainwriting

Brainwriting je metoda týmové spolupráce odvozená od metody Brainstorming. Cílem je rovněž soustředění maximálního počtu nápadů, ale s využitím písemné formy (kartiček) a v krátkém časovém intervalu. Jako každá jiná technika, i tato má svá pravidla, která musí tým respektovat. Pro formulaci myšlenek na kartičky je doporučeno tzv. „pravidlo 1–3–7“, což představuje jeden námět, tři řádky a maximálně sedm slov. To vede k jasnému, stručnému a srozumitelnému vyjádření. Metodu lze také pojmenovat jako Writing & Sticking. Po odevzdání všech kartiček, se tyto následně předloží před všechny účastníky. Všichni tedy vidí návrhy druhých a mohou se jimi nechat inspirovat. Kartičky jsou postupně tříděny, objasňovány, komentovány a případně doplňovány. Tato technika je realizovatelná také na dálku, pak ji nazýváme Collective-Notebook-Method.

2.9.3 Delfi metoda

Tato metoda je založená na postupném dotazování, porovnávání a vyhodnocování odpovědí vybraných expertů daného oboru ke konkrétnímu problému. Vzhledem k tomu, že má metoda být anonymní (o složení týmu ví zpravidla pouze koordinátor, členové zůstávají ve vzájemné anonymitě), je třeba sestavit formalizovaný dotazník. Tento by měl nejen „suše“ klást otázky, ale také by měl navodit určité klima, které by

bylo vhodné pro formulaci názorů všech členů. Je tedy žádoucí, aby byla před otázkami uvedena charakteristika dosavadního vývoje a soupis existujících poznatků a názorů na současný i budoucí vývoj. Obvykle se doporučuje maximálně 25 otázek. Cílem metody je pomocí statistického zpracování vymežit skupinový názor na budoucí vývoj určité situace v případě, kdy pro prognózu nejsou dostupná potřebná data, a kdy jedinou možností je využití znalostí expertů. Díky anonymitě je zde vyloučeno riziko bezprostředních názorových konfliktů. Metoda probíhá ve více kolech, přičemž by doba mezi jednotlivými koly neměla přesáhnout dva týdny. Po třech kolech se řešení obvykle již nemění.

2.9.4 Progresivní abstrakce

Úkolem metody je nalezení skutečných příčin daného problému a to tak, že se v určité fázi pokusíme odpovědět na otázku „O co skutečně jde?“. Na začátku je tedy formulován problém, jehož příčiny se jednotliví členové týmu pomocí krátkého brainstormingu pokoušejí identifikovat. Následuje návrh možných řešení a poté jejich kritika. Nyní se pomocí otázky „O co skutečně jde?“ snažíme problém formulovat na vyšší úrovni, tedy objevit pravou příčinu.

2.9.5 Myšlenkové mapy

Použití myšlenkových map slouží především ke zmapování a definování problému, k jeho analýze a následnému vytvoření jeho přesné struktury. Tato metoda podporuje schopnost analytického myšlení, přičemž je vyžadován pohled na problém z více úhlů. Hlavní výhodou metody je možnost komplexního náhledu na vzájemné souvislosti. Myšlenkové mapy se vytvářejí pomocí klíčových slov, myšlenek, různých obrazů a symbolů, případně vlastních značek, tyto je dobré odlišit barevně (minimálně třemi barvami). Začneme tak, že na střed velkého papíru nebo tabule napíšeme nebo namalujeme ústřední problém. Potom vytvoříme několik hlavních větví, nad které napíšeme hlavní myšlenky a tyto dále rozvíjíme tenčími linkami. Každé téma, nebo úhel pohledu by měl mít vlastní barvu. Klíčová slova bychom měli psát tiskacím písmem, větve by měly být stejně dlouhé jako slova, která nesou. Důležitá místa by měla být zdůrazněná. Tímto způsobem se nám postupně utváří velice přehledné schéma. Myšlenkové mapy jsou vhodné pro přesnou formulaci myšlenek a návrhy složitých projektů.

2.9.6 Morfologická (strukturální) analýza

Cílem je získat pomocí kombinací vybraných parametrů zkoumaného problému taková řešení, jež v praxi ještě neexistují, a podrobit je analýze z hlediska možnosti jejich praktického využití. Při této metodě jde o sestavení matice, v níž jednotlivé řádky představují charakteristické znaky (parametry) zkoumaného problému a ve sloupcích se k těmto znakům přiřazují všechna možná provedení. Parametry postihují problém komplexně a jsou vůči sobě logicky nezávislé. Hledání a stanovení jednotlivých znaků a provedení je vysoce náročné a musí vycházet z kvalifikované analýzy. Členové týmu diskutují různé kombinace hodnot uvedených parametrů. Vytvořené kombinace se vyhodnotí, a ty reálné pak představují možná řešení.

2.9.7 Metody založené na asociaci a analogii

Tyto metody poskytují zcela netradiční náměty na řešení problémů, přičemž existuje celá řada různých modifikací. Cílem je narušit ustálené nazírání na problém a získat neobvyklá, originální řešení. Patří zde například vizuální synektika, Gordonova synektická metoda, asociační řetězec a další. Tyto metody jsou náročné na přípravu ze strany koordinátora.

2.10 Čím je tedy dána efektivnost týmu?

Tým funguje efektivně tehdy, jsou-li si členové týmu neustále vědomi potřeby splnit společný úkol a potřeby udržovat tým. Zároveň jsou si vědomi individuálních potřeb ostatních členů. Síla efektivně fungujícího týmu spočívá v synergickém efektu. Aby tento efekt vznikl, je nutné, aby každý člen přispíval ke splnění společného úkolu svou odborností a aby se každý člen ujal specifických funkcí (rolí) nutných pro efektivní fungování týmu. Důležitá je uvolněná atmosféra uvnitř týmu a optimistická pracovní nálada. Komunikace je otevřená a spontánní. Členové skupiny jsou k sobě upřímní. Případná kritika by měla být konstruktivní.

2.11 Závěr teoretické části

Cílem této části mé diplomové práce bylo popsat úlohu a využití týmové spolupráce v podmínkách podnikatelského prostředí a definovat tvorbu týmu a to se nám podařilo splnit úspěšně.

Týmová práce v současnosti nabývá stále většího významu. Kvalitní tým v podniku přinese kvalitní výsledky práce. Velmi důležitá je vytvořit dobrý tým a správně ho vést. V dobrém týmu jsou všichni členové ztotožnění a zodpovědně plní určené cíle. Čím déle tým společně pracuje, tím lepší mohou být jeho výsledky.

PRAKTICKÁ ČÁST

3 TÝMOVÁ KOMUNIKACE VE STAVEBNÍ FIRMĚ

3.1 Cíl

Ač se zdá firma zdravá a fungující, vždy se dá najít, že něco pokulhává a dalo by se doladit. Věřím tedy, že tyto drobnosti objevím a budu moci navrhnout řešení. Nemusí se jednat o velké problémy, ale nedostatky může vyvolat jen nevyjasnění si vzájemných postojů či názorů. Zaměstnanci a členové týmů mohou mít ostych nebo strach sdělit manažerovi, že se jim něco nelíbí nebo by to šlo udělat jinak a lépe. Pokud bude otevřený těmto podnětům, moje práce poslouží jako reflexe spokojenosti s jeho prací a podnět aby on sám chtěl a začal věci řešit a společně s týmem situaci napravit. Anebo je manažer v tomto směru nepřístupný a drží se své „pravdy“. Zde se budeme muset obrátit na jeho nadřízeného, který by s dotyčným vymyslel cestu k nápravě nastalé situace. Neraď praktikoval tuto cestu, mohlo by to vyvolat nepříjemné situace a vztahy, tak jsem se rozhodl zpětnou vazbu vyřešit a předložit firmě jinak, ale o tom si povíme ve čtvrté části s názvem Průběh vyplňování dotazníku.

3.2 Hypotézy

Prošel jsem již několika firmami a často poslouchám stížnosti lidí na jejich zaměstnavatele, zaměstnance, spolupracovníky a jejich vztahy. Zdá se mi, že většina, ne-li každá firma, čelí nějakému problému v oblasti vztahů a komunikace na pracovišti. Budu se tedy zabývat třemi otázkami:

- 1. V každé firmě se najde komunikační problém, tedy i v mnou zkoumané.*
- 2. Bude to problém převážně s pracovníky, tedy členy týmu.*
- 3. Většina problémů je důsledkem nedorozumění nebo nevykomunikování postojů.*

3.3 Představení firmy

Vybral jsem několik větších pražských společností s počtem zaměstnanců od 400 do 700. Bohužel většina z nich nebyla ochotna spolupracovat, kvůli množství neuzavřených projektů a blížícímu se konci účetního období. Jen 4 firmy byly ochotny spolupracovat, z toho 2 se mnou přestaly komunikovat a 1 splnila svůj závazek jen z malé části, protože mi zpět, ve stanovené sedmidenní lhůtě, přišly vyplněné dotazníky jen od necelých deseti procent zaměstnanců. Což, když se na to podíváme z hlediska našeho tématu, značí buď špatný systém předání informací na trase vedoucí pracovník – zaměstnanci – já.

Poslední firma odvedla skvělou práci, kde jsem obdržel odpověď s dotazníkem bez mála 90% zaměstnanců do 2 dnů od odeslání. Můžu tedy říci, že výzkum bude téměř stoprocentně odpovídat skutečnosti.

Bohužel jsem byl požádán o to, abych zde neuváděl název firmy ani nejmenoval případné kontaktní osoby. Tuto prosbu respektuji a vás, jakožto čtenáře mé práce, poprosím o totéž.

Jedná se o firmu, která se zabývá stavební činností v oblastech. Převážně je zaměřena na bytovou výstavbu a to od rodinných domů až po bytové domy a satelitní městečka většího rozsahu. Dále stavby veřejné jako obchodní domy, stavby dopravní, vodní, technické apod. Sídlí v Praze, kde má převážnou část zakázek, ale působí po celé české republice. Významně zaujímá své místo na českém trhu ve stavebnictví. V posledních letech se realizuje i zakázky v zahraničí a expanze i do dalších zemí (Polsko, Slovensko, Německo) je i v plánu v nadcházejících letech.

Firma vznikla na začátku 90. let jako sdružení několika živnostníků, kteří po převratu začali pracovat a vyhledávat zakázky na vlastní pěst. Společnost má zhruba 460 zaměstnanců různých profesí od dělnických, přes kancelářské a administrativní až po manažerské.

3.4 Průběh vyplňování

Zvolil jsem dotazníkový způsob, protože jeho vyplnění je anonymní a pro dotazované to nepředstavuje riziko projevu jejich názoru a případné projev nelibosti ze strany vedení na jejich adresu. Tedy uvedené informace budou co možná nejméně zkreslené a vypovídací hodnota vysoká.

V oslovovacím emailu jsem požádal kontaktní osobu na vedoucí pozici o pomoc při sběru dat pro podklad k diplomové práci. Velmi rychle mi byla přislíbena i podpora s případnými dotazy.

Požádal jsem dotyčnou osobu o osobní schůzku, kde jsem navrhl postup práce s dotazníkem a vysvětlil mu, co z toho může čerpat jejich společnost. Sdělil mi, že o něčem podobném již uvažovali, protože se tu a tam objevovali stížnosti na některé zaměstnance na různých pozicích a všeobecné projevy nespokojenosti co se neinformovanosti týče.

Domluvili jsme se na tom, aby byla zachována anonymita, že všichni, kdo vyplní dotazník, uloží soubor přes jejich informační software na vzdálenou plochu na do připravené složky označené „Dotazník VUT“, která mi byla v určený termín odeslána na email k vyhodnocení. Jak jsem již řekl, společnost z toho chtěla také udělat feedback pro jednotlivé manažery, tak jsme vymysleli následující postup: každý vedoucí si založil složku se svým jménem, která byla navíc kryta heslem, aby do ní nemohl nikdo jiný nahlížet. Členové jeho týmu do ní vložili své dotazníky. Manažer tuto složku a svůj dotazník vložil do složky svého nadřízeného a takto to postupovalo hierarchicky na nejvyšší pozici. Metoda se líbila. Manažeři potom mohli vyhodnotit dotazníky svého týmu a sami lehce určit, kde případně bude potřeba podebatovat nad změnou. Jak však uvidíte dále, zásadních problémů byla jen hrstka.

3.5 Představení a vyhodnocení dotazníku

Jak jsem již avizoval, dotazník je rozdělen na 3 části, které obsahují podobné otázky mezi různými účastníky komunikace, které by mi měli přiblížit kvalitu přenosu informací. Pojďme se tedy společně na jednotlivé otázky podívat.

3.5.1 Obecné otázky

1. Jaká je Vaše pozice ve firmě?

manuálně pracující	projekce	administrativa	manažer (projektu, divize,...)
-----------------------	----------	----------------	--------------------------------------

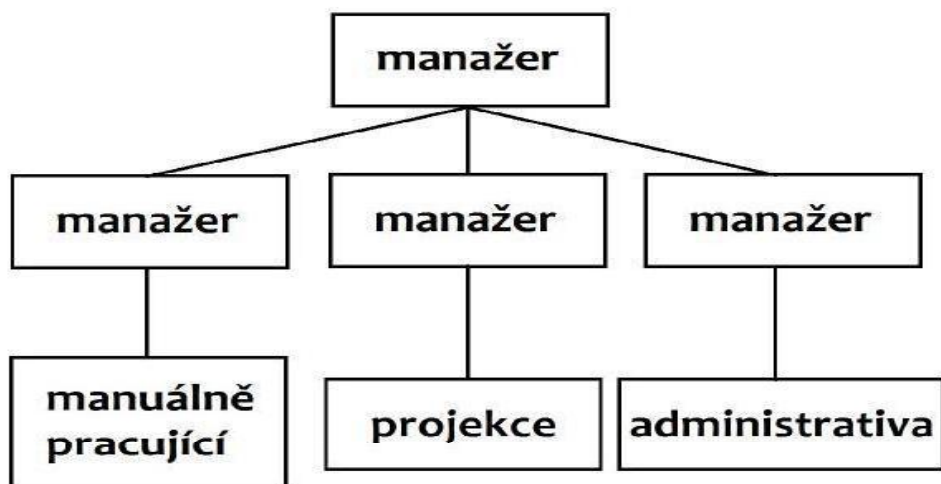
Posloužila jako taková předotázka, která mi měla udělat představu o jednotlivých počtech zaměstnanců a struktuře společnosti. Rozdělil jsem zaměstnance do 4 kategorií:

Manuálně pracující – jsou pracovníci stavby, stavbyvedoucí a lidé, kteří se přímo podílejí na realizaci díla.

Projekce – lidé, kteří pro stavbu připravují podklady a navrhují její řešení.

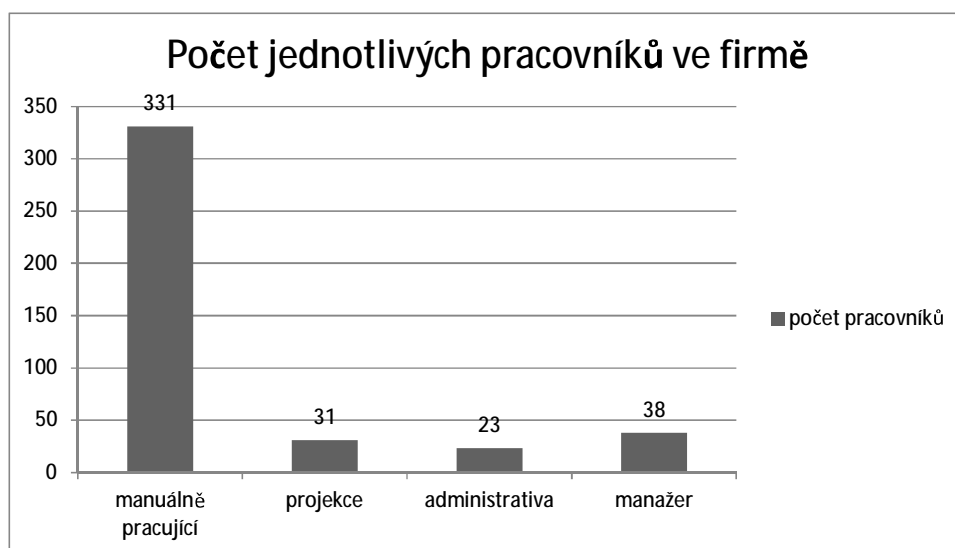
Administrativa – technické zázemí v podobě pracovníků starajících se o objednávky, fakturace, kontakt s klienty, sekretariát, asistence vedoucím pracovníkům.

Manažer – od nízkého managementu až po vyšší. Jsou to vedoucí stavby, projekčního úseku, fakturace, jednotlivých divizí či středočeského kraje.



Obrázek 1 – Organigram pozic

Vyhodnocení:



Obrázek 2 – Počet jednotlivých pracovníků ve firmě

Složení firmy je takové, že $\frac{3}{4}$ se aktivně podílí přímo na provádění staveb, zbytek jim tvoří informační a podkladové zázemí pro správnou funkci.

3.5.2 Oddíl první – komunikace na úrovni pracovník – pracovník (mezi kolegy na hierarchicky stejné pozici)

Podíváme se, jak hodnotí zaměstnanci práci a komunikaci mezi sebou v týmech.

2. Pracujete v týmu? *(pokud pracujete samostatně, nevyplňujte otázky 1-9)*

ano

ne

Protože ne všichni zaměstnanci pracují v týmech, usnadnil jsem pro dotazované přehlednost dotazníku, aby se zbytečně nezdržovali vyplňováním pro ně zbytečné části. Tato otázka posloužila i mně k dalšímu rozdělení zaměstnanců, které bude potřeba k následnému vyhodnocování, kde můžu posoudit odpovědi a názory lidí pracujících skupinově a samostatně a možný vliv tohoto aspektu na schopnost (možnost či chuť) předávat informace v potřebném čase, kvalitě a kvantitě.

Vyhodnocení:

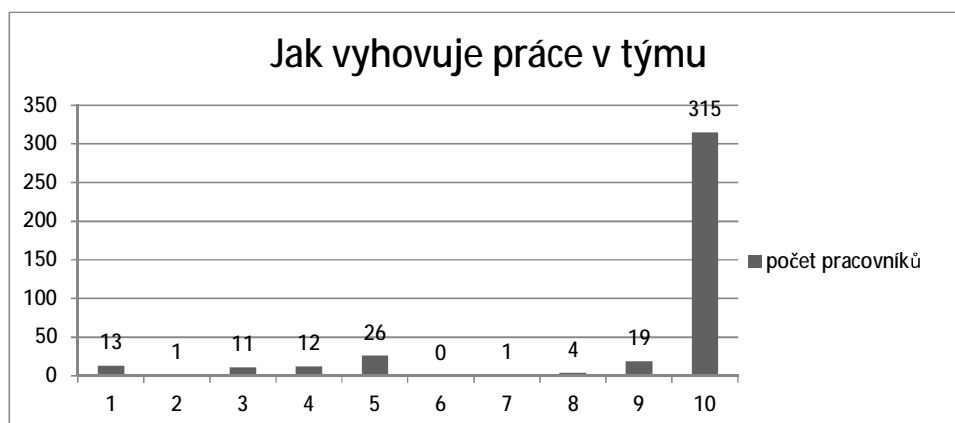
Můj předpoklad při tvorbě dotazníku nebyl správný, počítal jsem s tím, že přinejmenším lidé z projekce a administrativy budou pracovat jednotlivě, ovšem po vyhodnocení vidíme, že drtivá většina zaměstnanců je součástí nějakého týmu. I někteří z manažerů, jedná se zřejmě o členy nižšího managementu. Abych pravdu řekl, tato týmová koncepce se mi líbí, každý člověk může do projektu (úkolů, nápadů) vnést jiný úhel pohledu a tím obsáhnout větší množství možností řešení než jednotlivec a tím dosáhnout pravděpodobnějšího úspěchu výsledku. Tedy číselně to vypadá tak, že týmově pracuje (nebo se cítí, že tak pracují, ač to jejich pozice nevyžaduje) 402 zaměstnanců. Myslím, že graf není potřeba uvádět.

3. Jak Vám vyhovuje práce v týmu?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
nevyhovuje					vyhovuje				

Jak jsem již popisoval v úvodní části, pro samotnou komunikaci je důležitý i postoj a nastavení zúčastněných. Zde bych měl odhalit případný stavební kámen při pozdějším odhalení nefunkční nebo nesprávné komunikace. Mohou to způsobit členové týmu, kteří jsou spíše „netýmový“ hráči, avšak jejich pozice neumožnila jinak, než být součástí týmu. Nemám teď na mysli lidi, kteří nechtějí pracovat vůbec nebo jsou líní. Jedná se mi o jedince, jejichž výkony jsou znatelně vyšší, když pracují samostatně. Jsou uzavřenější, neumí komunikovat nebo nemají potřebu, ve společnosti dalších lidí nejsou tak průbojní a tak nejsou vidět a mohou působit neaktivně, čímž by mohlo dojít k nemotivovanosti. Tito lidé nevědí, jak předat informace o své práci, která bývá podkladem pro práci dalšího jedince v pracovním postupu týmu. Pokud se toto objeví, je zapotřebí tohoto člena poučit, či, s přihlédnutím k jeho osobnosti a nastavení, zvolit jiný mechanismus komunikace nebo dokonce jinou, pro něho vhodnou pozici, aby byl zajištěn dokonalý chod pracovního týmu.

Vyhodnocení:



Obrázek 3 – Jak vyhovuje práce v týmu členům týmu

Většina zaměstnanců je spokojena, bohužel se tu najde přinejmenším 37 jedinců (označili pole 1-4, od čísla 5 výše chápu jejich označení jako půl na půl), kteří by raději pracovali samostatně nebo jim nevyhovuje stávající tým. To už je ovšem na domluvě s jejich vedoucím, jaká opatření přijmou. Ale myslím si, že aby člověk odváděl dobrou práci, musí se cítit dobře, pokud to tak není, měl by si zažádat o změnu nebo se sám s touto situací poprat. To znamená, zamyslet se nad tím proč mu to nevyhovuje, jaké jsou důvody. Je dost možné, že objeví banální důvod těchto negativních pocitů a bude je vědomě moci změnit, či se proti nim obrnit. V dnešním světě tu je spousta věcí, které nám nejsou pohodlné, ale člověk by se měl zakousnout, vystoupit z tzv. komfortní zóny a začít s tím něco dělat. Konkurence je vysoká a pokud nechceme něco změnit my, tak to udělá naše vedení tím, že nás nahradí někým jiným, který bude vyhovovat. Taková je realita.

4. Jaká je Vaše role v týmu? (1-2 odpovědi)

koordinátor	inovátor	tahoun	dotahovač	pasivní
navrhovatel	diplomat	uklidňovatel	hodnotitel	odkývávač

Jste s ní spokojen? (pokud NE, tak proč?)

ano

ne

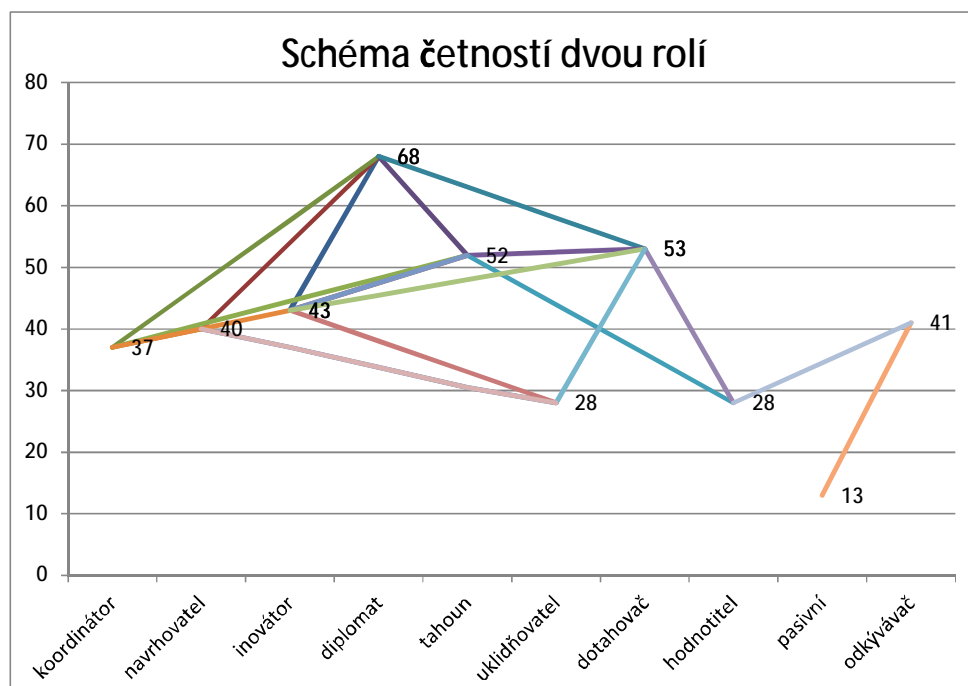
Proč?

Rozšíření předchozí otázky, zjištění rolí v týmu. Jak se jednotliví zaměstnanci cítí, jakou cítí sounáležitost s týmem. Vybral jsem 8 rolí, podle mého soudu potřebných pro zdravý tým. 2 základní neutrální, ve kterých by se mohli vidět ti, kteří na předchozí otázku odpoví záporně. Pro mě slouží jen jako potvrzení jejich osobnosti. Nezahrnoval jsem zde negativní role, podle mě by se k nim nikdo nehlásil, i když je dotazník anonymní, myslím, že má člověk tendenci se aspoň ve svých očích lehce přikrášlit.

Spokojenost či nespokojenost se svojí rolí mi jen potvrdí, jak se cítí v týmu pracovníků a jak se to odrazí na jejich fungování.

Vyhodnocení:

Graf znázorňuje počty rolí, které si dotazovaní zvolili, spojnice mezi nimi naznačuje variantu dvojic. Pro vysvětlení uvedu příklad. Číslo 68 je počet lidí, kteří zvolili roli diplomata a jako druhou roli uvedli koordinátora, navrhovatele, inovátora, tahouna a dotahovače. Je zřejmé, že vedou role diplomat, dotahovač a tahoun. Z toho soudím, že spousta zaměstnanců se cítí být zodpovědná za dobrou práci, jak svoji, tak i svých kolegů.



Obrázek 4 – Schéma četností dvou rolí

Jste s ní spokojen?

Protože hodnocení rolí dopadlo, velmi dobře, tak i spokojenost se svým postavením v týmu byla hojná. Pouze 9 lidí odpovědělo ne, všichni označili své role jako pasivní a odkývávač. Stojí za zamyšlení proč to tak je, čím to je způsobeno. Tyto role nejsou vyloženě negativní, ale následky být mohou. Mohou strhnout ostatní k pasivitě, když uvidí, že jim to prochází. Cituji odpovědi:

Nemám žádné slovo, neumím se prosadit. Nevěřím si a ostatní mě mají za lenocha. Práce mě nebaví.

Z těchto prvních dvou vět bych se nebál tvrdit, že dotyční svou osobností a osobním nastavením nestačí ostatním a jsou jimi zastíněni. Není tedy divu, že se necítí dobře. Poslední věta značí spíše neochotu pracovat, ale jsou to čistě jen domněnky, třeba je tomu úplně jinak.

5. Jak Vám vyhovuje způsob komunikace v týmu (se spolupracovníky)?

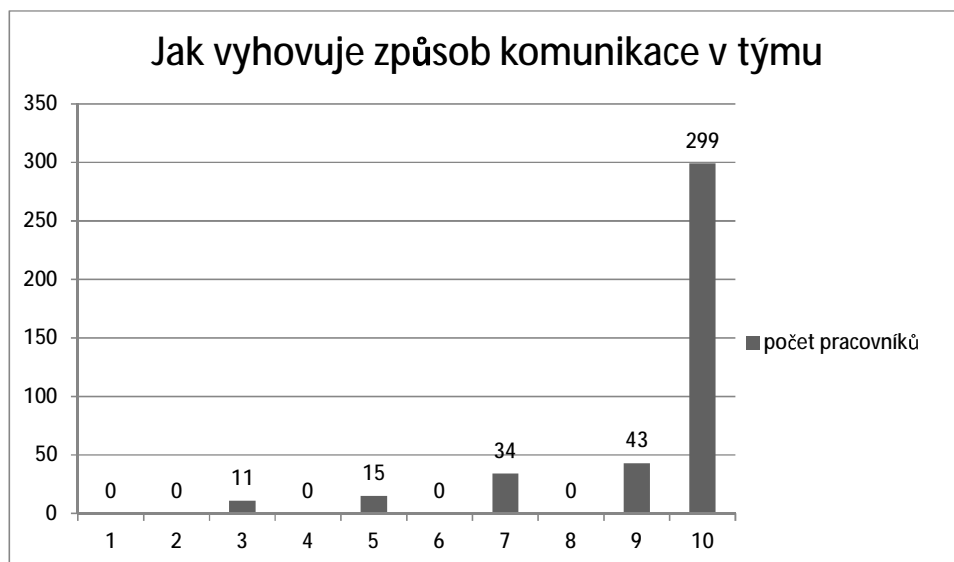
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
nevyhovuje					vyhovuje				

Co Vám vyhovuje?

Co byste změnil?

Touto otázkou začíná mé zjišťování stavu komunikace ve firmě. V této části mě zajímá, do jaké míry jsou zaměstnanci spokojeni se stávajícím způsobem, co se jim na něm líbí a co by změnili. Tyto odpovědi opět lépe zodpoví otázku, proč dochází ke komunikačním problémům. Pro analyzovanou firmu to bude první záchytný bod, co zlepšit.

Vyhodnocení:



Obrázek 5 – Jak vyhovuje způsob komunikace v týmu

Zdá se, že týmoví kolegové si buď osobnostně a typově sedlí nebo si dobře vykomunikovali své postoje. Pouhým jedenácti, případně šestadvaceti způsob nevyhovuje. Proč asi? Nejsou osobnostně kompatibilní a neumí najít cestu, kterou ostatní preferují. Tento problém se někdy nedá odstranit, osobnost se nedá úplně změnit proti jejich vůli. Kdyby mi někdo řekl: od teď budeš agresivní! Ač se budu pokoušet, nepodaří se to, možná jen částečně, ale nebudu to já, bude mě to vysilovat a nakonec to asi stejně vzdám.

Nebo se nechtějí přizpůsobit, podřizovat. Z jejich hlediska to chápu, mám na to podobný názor. Ale z hlediska druhé strany, tedy firmy, která potřebuje fungující lidi, aby plnili stanovené cíle a firma tak vydělávala, musím uznat, že je mnohem jednodušší tyto lidi nahradit tvárnějšími osobnostmi.

6. Jakou formou komunikujete v týmu (se spolupracovníky)?

telefon	email	ústně	skype, icq,...	nekomunikuji
---------	-------	-------	----------------	--------------

Forma komunikace, kterou využívají, může mít také vliv na kvalitu a rychlost přenesených informací a zpráv.

Telefonem lze informace předat velmi rychle, případně konzultovat a tím pádem řešit okamžitě nastalé dotazy či problémy nastalé u druhého účastníka komunikace. Tedy účinnost je okamžitá

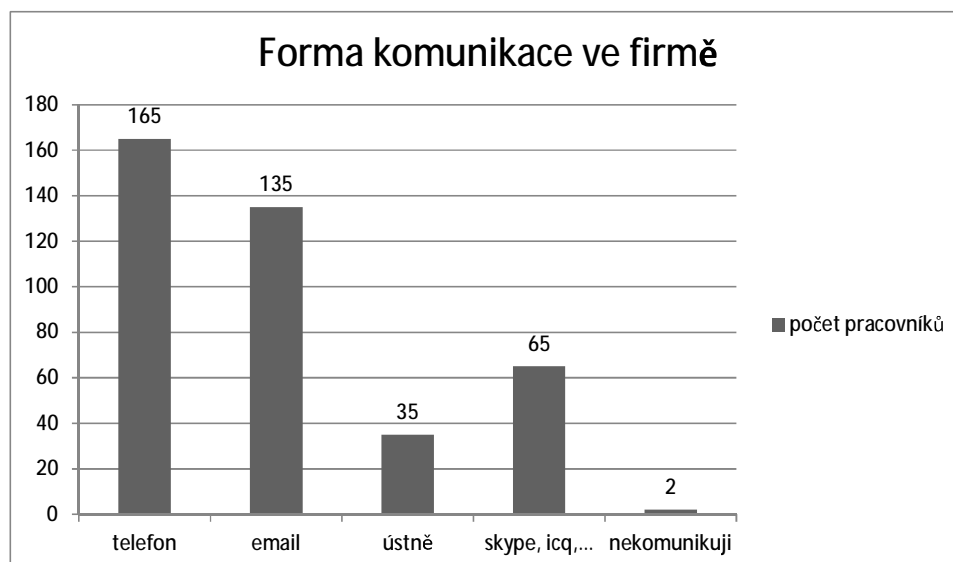
Email byl ještě do nedávna nástrojem pro komunikaci s přenosem dokumentů, využitelný pouze s přístupem k počítači. Ale dnes je to velmi jednoduché i s mobilními telefony. Emailem je tedy možné konzultovat přímo nad projednávanými podklady.

Ústním podáním je myšleno osobně, tedy přítomnost obou (či skupiny), což je nevýhodou vzhledem rozmístění pracovníků v terénu. Je velmi podobné telefonické formě s výhodou předání podkladů ihned a v papírové podobě, což je dobré pro přehlednost při projednávání rozsáhlejších projektů.

Novodobé komunikační nástroje přináší rychlost a možnost přenosu dat a dokonce i obrazového přenosu pomocí web kamer. Je zde však riziko, že pracovníci mohou tyto nástroje používat i k osobním účelům a tím odvádět pozornost od pracovních povinností.

Poslední políčko jsem umístil spíše na zkoušku, zda-li se objeví někdo, kdo komunikovat nehodlá.

Vyhodnocení:



Obrázek 6 – Forma komunikace v týmu

Je patrné, že vévodí rychlé prostředky jako telefon a datově transferový email. Zhruba 1/7 dává přednost icq a skype. Vím, že v některých firmách jsou zakázané, lidé mají své osobní účty a komunikace s přáteli a dalšími v pracovní době je rušivým elementem jejich práce. Na druhou stranu mám komunikaci přes skype jakožto firemní nástroj otestovanou a doporučuji, protože tu kombinuje telefonní rozhovor, případně konferenční hovor s více účastníky, kde při použití kamery můžete dotyčné vidět a tím pádem se rozhovor stává osobnější a bohatější o neverbální komunikaci, tedy řeč mimiky a případně těla, která nám dokáže doplnit celkový dojem z rozhovoru. A funkci emailu díky přenosu dat. Velkým přínosem, aspoň pro mne, byla možnost přepnutí kamery na zobrazení mého plochy počítače druhé straně. Tedy když mi kolega poslal projekt, já ho otevřel ve svém počítači a přepnul skype na desktop view, mohl jsem kurzorem ukazovat, co je potřeba změnit a upravit, můj kolega to hned viděl a pochopil jasněji, než kdybych mu seznam úprav poslal emailem, nehledě na to, že by mi zabralo čas, než bych to vhodně zformuloval. Navíc drobné detaily mohl opravit rovnou a já ho mohl kontrolovat, zda je to podle mých představ. Tedy podle mého je skype velmi užitečný komunikační nástroj.

7. Jak Vám vyhovuje obsah a kvalita informací v komunikaci v týmu (se spolupracovníky)?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
nevyhovuje					vyhovuje				

Co Vám vyhovuje?

Co byste změnil?

Rozvinul jsem předchozí otázku, abych se kromě informací jakou cestou komunikují, dozvěděl i o formě a obsahu. Každý jsme jiný, každý máme jiné komunikační vzorce a logické, z nich vyplývající. Tedy když jeden napíše zprávu, ve které zmíní jisté informace a některé, z jeho pohledu logicky odvoditelné, tudíž nepotřebné udat, ne, tak druhý účastník komunikace může mít problém, protože podle jeho vzorce logiky nejsou nezmíněné informace dopátratelné a dochází ke komunikačnímu šumu, tedy zkreslení informací. Samozřejmě nelze změnit něčí logický vzorec nebo zadat jednotný firemní vzorec aby všichni komunikovali na stejné úrovni. Postačila by pouze krátká schůzka, kde by si všichni zúčastnění vyjasnili, pravidla. Ale o tom se můžeme bavit až v části věnované vyhodnocení tohoto dotazníku.

Zařadil jsem zde ještě dvě podotázky, první z nich nám poví, co pracovníkům v komunikaci vyhovuje a mohl by to být i lék pro ty, jež podobnou nebo stejnou oblast popisují jako problematickou ve druhé otázce, které nám zkonkretizují problémy, hodnocené dotazovanými jako rušiče komunikace.

Vyhodnocení:



Obrázek 7 – Jak vyhovuje obsah a kvalita informací

Spokojenost zaměstnanců je vysoká, mají tedy zřejmě vyjasněné, co kdo od koho očekává. Je to způsobeno možná tím, že jsou všichni na stejné úrovni (pozičně), takže se dokážou vcítit do druhého, co bude potřebovat. Dalším faktem, který jim hraje do karet, jsou podklady, které si předávají, tzn. technická dokumentace, výkresy a další dokumenty, které by měli splňovat obsahovost a formu podle stanov jejich vytváření. Uvidíme při dalším vyhodnocování, jestli dokážou stejně uspokojit své vedení.

8. Je tým zdraví? (*tzn. bez lidí, kteří kazí morálku, náladu, vztahy,...*)

ano

ne

Pro správnou komunikaci není potřeba jen komunikace samotná, ale i vztahy v týmu a na pracovišti. Jak jsem již mluvil o logických vzorcích, podobné je to i s vzorci chování a priorit, každý máme jiný morální kodex. Tudíž dva lidé, ač dodržují své kodexy, se navzájem mohou znelíbit a považovat se za nepříjemné, neschopné atd., ale ve skutečnosti dochází pouze ke konfliktu vzorců. Opět by se to mělo mezi jedinci vykomunikovat a ujasnit si, co pro koho dané věci znamenají a jak by si představovali, aby se k sobě navzájem chovali. Nemusí souhlasit s kodexem toho druhého, jde pouze o respekt a vzájemné pochopení. Pokus o přetvoření někoho ku obrazu svému stojí spoustu energie a ze zkušenosti vím, že to není možné.

Zdraví tým tedy nemusí být skupina lidí s jednotným myšlením a vizí (proto se přeci dělá brain storming, aby se z mnoha názoru na téma vybrala nejlepší kombinace), ale měli by mít srovnány postoje vůči sobě a chápat se, i když jsou odlišní, aby se osobní, názorové konflikty neodráželi na výkonu.

Je tu ještě jedna možnost a to, že tu skutečně bude figurovat osoba mající skutečně destruktivní vliv na práci skupiny a je neschopna respektovat kompromis chování. Tato osoba se označuje v literatuře jako „shnilé jablko“ a víte, co vám udělá jedno shnilé jablko v košíku? Nakazí další a další, tedy takovýto člověk může svou osobností neinfikovat další členy, slabší jedince, ke svému, možná záměrně, špatnému vzorci chování a tím vyvolávat napětí v týmu a ohrozit pracovní výkon. Co s ním? Nevím jak vy, ale já se shnilých jablek velmi rychle zbavuji. V této souvislosti jsem zde původně chtěl umístit políčko, kde by se dotazovaní mohli vyjádřit, co jim vadí, ale myslím, že by jedinci, mající nečisté svědomí, mohli vyplňovat dotazník nepravdivě, což by zkreslilo výsledek mé práce.

Vyhodnocení:

Při vyhodnocení této otázky jsem byl mile překvapen, věřil jsem v minimálně devadesáti procentnímu počtu kladných odpovědí, ale čistých 100% mě příjemně překvapilo. Vypadá to, že i přes předchozí negativní aspekty (spokojenost se svou rolí, způsob komunikace) mají zaměstnanci pocit, že jako tým jsou funkční. Odloží či zapomenou na své osobní nespokojenosti a soustředí se na spolupráci s ostatními. Toto bude dobré znamení i pro manažery, kteří tu mají jasný důkaz, že lidé v jejich týmech jsou sešraní a připadají si jako fungující jednotka.

9. Jaké hodnocení Vaší práce ze strany kolegů dostáváte?

pochvala

kritika

Jste s tím spokojen?

ano

ne

Poslední otázkou této části, která opět navazuje na předchozí, se zabývá, jak se odráží vzájemné chování a vztahy kolegů na hodnocení odvedené práce. Jsou dvě možnosti, které jsem s další podotázkou rozšířil na čtyři.

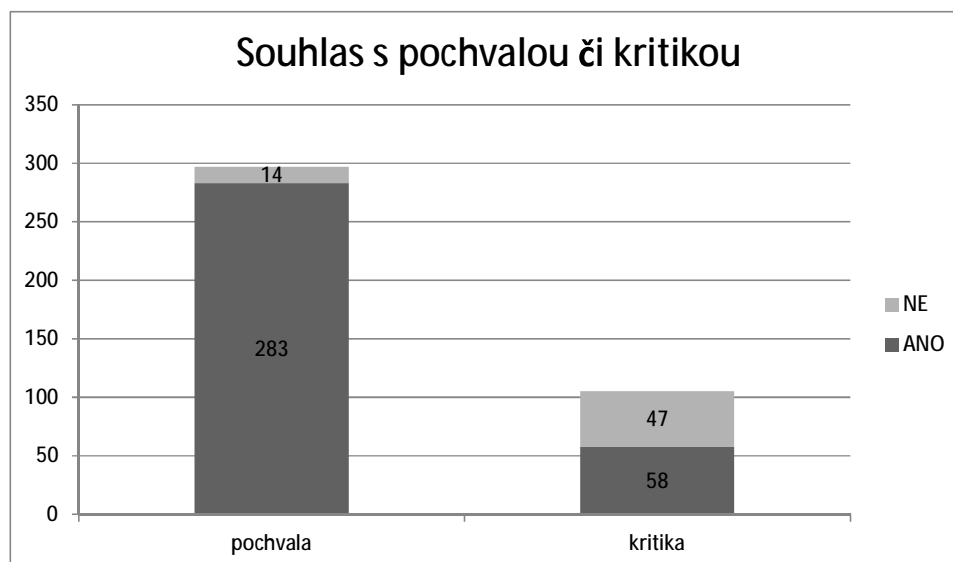
Pochvala – spokojen: nejlepší kombinace, kdy člověk odvádí skvělé pracovní výsledky, je chválen a spokojen s tímto ohodnocením. Je si vědom, že pracuje dobře a se skupinou je na stejné vlně porozumění.

Kritika – spokojen: spokojenost člověka s kritikou je opět znamením jednotného skupinového porozumění. Jedinec si je vědom, že se mu něco nepovedlo a ví, co má dělat a co je od něho v týmu požadováno. Je na dobré cestě to napravit.

Pochvala – nespokojen: myslím, že tuto variantu moc lidí nezvolí, protože mnozí z nás, když jsou chváleni, jsou zaliti dobrým pocitem a nehledají skutečnost, jestli pochvala byla oprávněná. Hrstka sebekritických lidí by mohla zapátrat, jestli je kolegové až moc chválí anebo neoprávněně za práci a snahu jiných, kterou buď nevidí nebo vědomě přehlížejí.

Kritika – nespokojen: může se jednat o opačný případ předchozího hodnocení, tedy že zaměstnanec odvádí skvělou práci, ale jeho kolegům to pořád není dost. To by byl problém skupinových vztahů, kde by byl jedinec třeba neoblíben, kvůli jinému vzorci myšlení nebo kvůli skvělým výkonům zastiňující nevalnou práci ostatních. Anebo problém jedince, který se cítí dotčen, když kolegové po právu haní jeho práci a není schopen si přiznat, že by měl on sám něco zlepšit.

Vyhodnocení:



Obrázek 8 – Souhlas s pochvalou či kritikou

Pochvala versus kritika dopadla v poměru 3:1. 297 zaměstnanců získává od svých kolegů pochvalu za dobře odvedenou práci. 14 z nich však projevuje svou nespokojenost. Čím je to způsobeno? Jedná se možná o typy osobností, které vystupují v roli diplomata, tahouna, jednoduše nepsaného leadera, ke kterému ostatní vzhlíží a odpouští či přehlíží jeho nedostatky a chyby, což jeho osobnost nehodlá přijmout a upřímně se hlásí ke kritice.

Podobné typy osobností svou kritiku dostávají a jsou s ní spokojeni. Ano, udělal chybu, je si toho vědom a souhlasí s tím. Konstruktivní kritika je mocný nástroj růstu osobnosti, dá vám do života mnohem víc, než pochvala. Když je člověk kritizován, může o sobě přemýšlet a pracovat na sobě, zlepšovat své vlastnosti a práci.

Poslední skupina lidí se cítí ukřivděna kritikou na svoji hlavu. Může se jednat o ty jedince, kteří úplně nezapadají do týmu nebo dělají práci podle svých pravidel a reakcí jejich kolegů je kritika. Anebo skutečně nedělají to, co by měli a nespokojenost jen kopou kolem sebe aby zakryli svou neschopnost a nekvalitní práci.

3.5.3 Oddíl druhý – komunikace na úrovni pracovník – vedení (mezi pracovníky a vedoucím z pohledu pracovníků)

Zde budeme probírat podobné otázky jako v předchozí části, kde se zaměříme na komunikaci manažera se zaměstnanci.

10. Jak Vám vyhovuje způsob komunikace s manažerem (vedením)?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

nevyhovuje

vyhovuje

Co Vám vyhovuje?

--

Co byste změnil

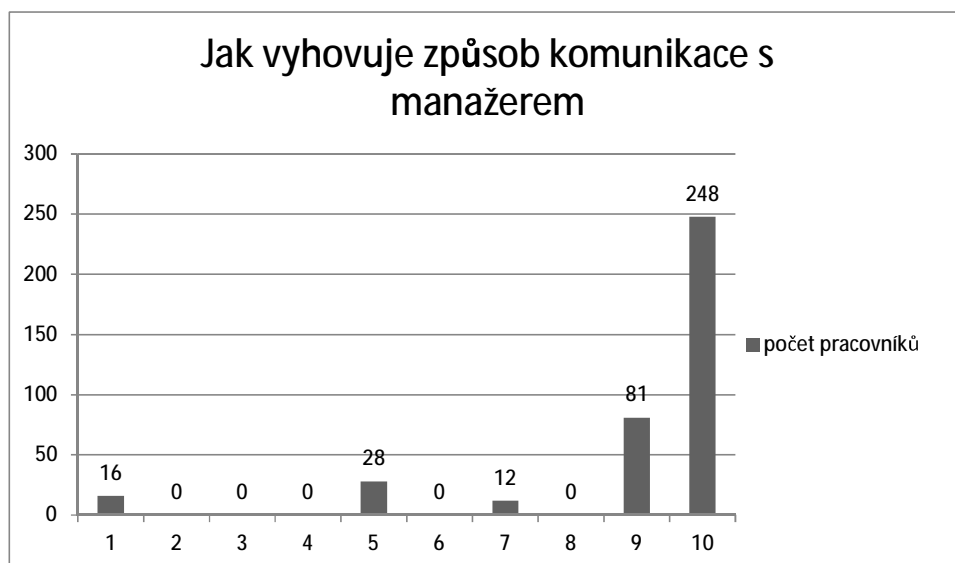
--

Tento oddíl je takovou zpětnou vazbou pro manažery, do jaké míry jejich zaměstnancům vyhovuje nastavený způsob komunikace. Zaměstnanci tu mohou anonymně prohlásit, co jim vyhovuje na dosavadním způsobu a co by se mělo zlepšit. Manažer sám pak posoudí, jestli je problém skutečně v týmu anebo jestli se má spíše zaměřit sám na sebe a změnit něco ve svém stylu komunikování.

Vyhodnocení:

Jak je vidět na obrázku 9, 16 lidí má problém se svým manažerem. Otázka se zabývala komunikací, ale stalo se, že tu figuruje hlubší, osobní význam. Nicméně na komunikaci by to z profesionálního hlediska vliv mít nemělo. Jak jsme viděli v předchozích otázkách, např. funkčnost a zdraví týmu, zde problémy nebyli, je tedy možné, že informace se k těmto osobám dostávají delegovaně přes jiné, které vztahy s manažerem dobré mají. Takových tu je zhruba 350.

Co se týče odpovědí na otázku, co vyhovuje, bylo tu nepřehledné množství odpovědí. Jednoznačně vedly tyto dvě: *Vstřícnost a vlídné chování, osobní přístup a prostor pro náš názor*. To by měli být základní kameny dobrých vztahů, od kterých se pak odvíjí fungování všeho dalšího včetně komunikace.



Obrázek 9 – Jak vyhovuje způsob komunikace s manažerem

Z 16 nespokojených tu vládla nejvíce odpověď: *Nerozumíme si a ignoruje mě*. Měla by být nalezena cesta k společnému slovu a pracovnímu souladu zajištění plného fungování skupiny.

11. Jakou formou komunikujete s manažerem (vedením)?

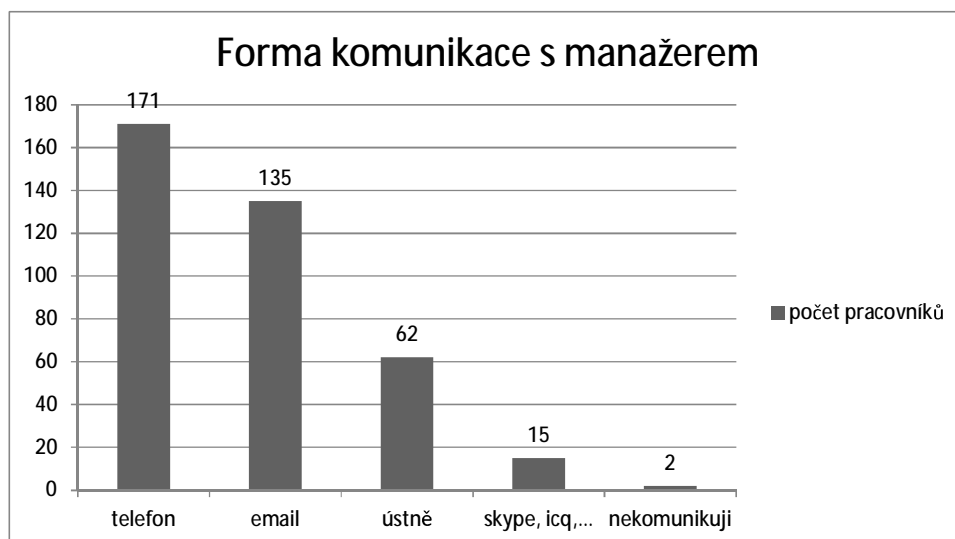
telefon	email	ústně	skype, icq,...	nekomunikuji
---------	-------	-------	----------------	--------------

Podle postavení vedoucího ke skupině, tedy zda manažer je hierarchicky pouze o pozici nad svěřeným týmem, či o několik, můžeme pozorovat rozdílný přístup v komunikaci. V prvním případě, by mohl mít manažer k týmu blíže, tedy komunikace by měla být přímější, tedy osobní ústní či telefonická podpořena skypem nebo emailem. V druhém případě nemusí manažer tým tolik osobně vyhledávat a postačí neosobní email, či delegování povinností přes jinou osobu nebo člena týmu. Ať už z nedostatku času nebo nechuti pracovat s nižšími pracovníky.

Není však vyloučeno, že moje domněnka bude platit naopak nebo nebude platit vůbec, bylo pouze přihlédnuto k mým osobním zkušenostem z praxe.

Zaměstnanci tu mohou dát podnět ke změně formy komunikace a tím zajistit zlepšení kvality předání informací a možná i zlepšení vztahů s manažerem, kdy si manažer pravděpodobně může při zvolení osobnější komunikace upevnit přirozenou autoritu a pozici.

Vyhodnocení:



Obrázek 10 – Forma komunikace s manažerem

Jak si můžete povšimnout, oproti komunikaci v týmu, telefonování a použití emailu je podobné, přibyla ústní (osobní) komunikace, jejíž formou zřejmě dochází k vysvětlování a projednávání přímo nad dokumentací. Ubylo nám rapidně využívání skype (a jemu podobných programů). Jak jsem již podotýkal, tento nástroj by mohl nahradit osobní kontakt a ušetřit čas nejen manažerovi, ale i ostatním zúčastněným. Tato cesta možná zakázaná nebo ji pracovníci nevyužívají proto, že jim vůči manažerovi nepřipadá dost formální. Ať tak či tak, myslím, že společnost by měla zvážit zavedení tohoto komunikačního kanálu do užívání.

12. Jak Vám vyhovuje obsah a kvalita informací v komunikaci s manažerem (vedením)?

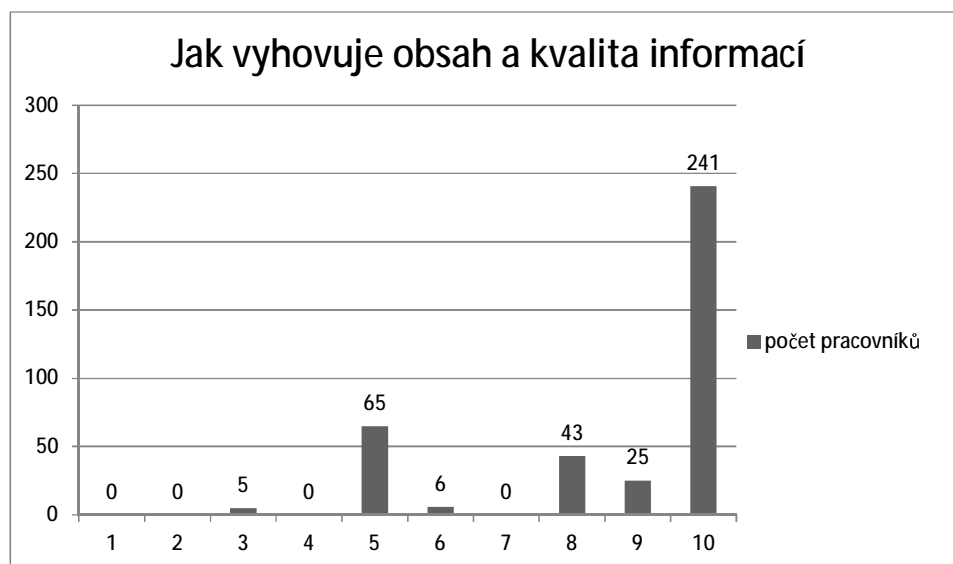
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
nevyhovuje					vyhovuje				

Co Vám vyhovuje?

Co byste změnil?

Manažer by měl svým lidem podávat ty nejlepší podklady, aby odvedli výbornou práci. Může dojít ke střetu různých typů logických vzorců a tedy nepochopení ze strany člena týmu, co je po něm žádáno a jaký výstup by měl odevzdat. Tím pádem se dostávají do konfliktu, který, vzhledem k vyššímu postavení manažera, končí jeho vítězstvím. Což přináší napjatou atmosféru v týmu. Tato otázka by měla manažerům trochu otevřít oči, že i oni jsou lidé, kteří nejsou dokonalí a někdy se pletou.

Vyhodnocení:



Obrázek 11 – Jak vyhovuje obsah a kvalita informací

Máme tu opět nespokojence, celkem 70. Jsou tu 2 možnosti. Jsou to lidé z týmů týž manažerů, potom by bylo potřeba se na tohoto člověka zaměřit a projednat s ním a jeho týmem, v jakém obsahu a stavu by měl informace posílat k nim do struktury. Nebo to jsou členové ostatních týmů, kde problémy nejsou. Potom by to byli již několikrát omílaní nezapadnuvší jedinci, kteří zrají pro meeting na téma hledání společné cesty.

Podle odpovědí to však vypadá na první variantu, jelikož se mi tu nakupily odpovědi typu: *pozdní zasílání podkladů, nevčasné informování*.

13. Je vedoucí (vedení) člověk na pravém místě?

ano

ne

Toto je jen taková rychlá reflexe na osobu manažera. Nechtěl jsem ji zde zbytečně pitvat, bude úplně postačující postoj pracovníků, což opět může nést rizika komunikace. Vedoucí nemusí vědět o postoji svých lidí, nebo si myslí, že je vše v pořádku, protože pracuje podle něho správně.

Vyhodnocení:

Toto číslo koresponduje s výsledkem otázky č. 10. Svého manažera neuznává 19 dotazovaných. Tady se nám rýsuje a potvrzuje hypotéza, že bude problém ve vedení, spíše než v týmu.

14. Jaké hodnocení Vaší práce ze strany vedení dostáváte?

pochvala

kritika

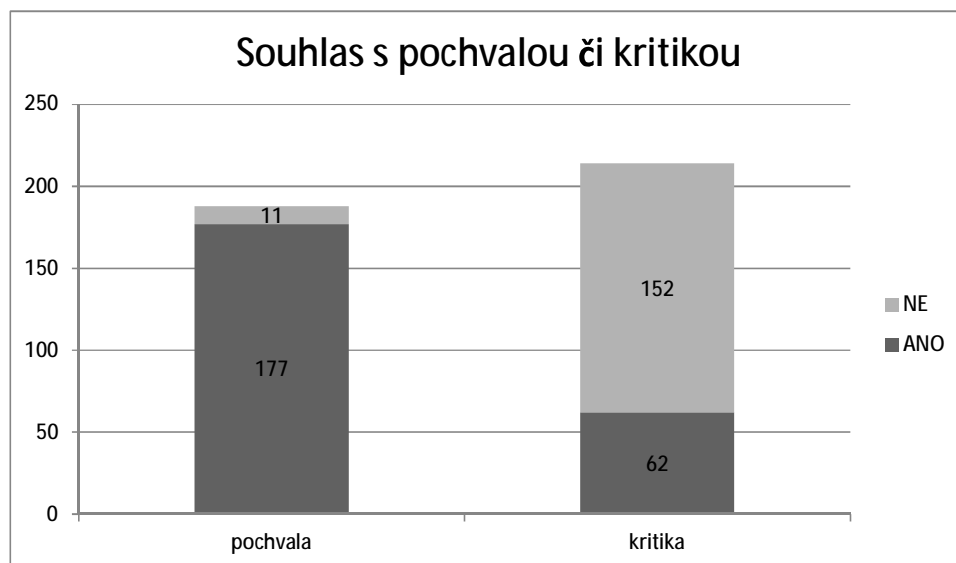
Jste s tím spokojen?

ano

ne

Jak jsou zaměstnanci spokojeni s hodnocením od jejich manažerů má větší dopad, než jen kolegiální hodnocení.

Vyhodnocení:



Obrázek 12 - Souhlas s pochvalou či kritikou

Skoro polovina lidí je chválena za svou práci a zřejmě oprávněně, jelikož s tím souhlasí. Druhá, větší půlka neodvádí takovou práci, aby je vedoucí schválil, třetina souhlasí, zbytek, 152 zaměstnanců, je proti. Čím to? Tolik nepochopených lidí? Já bych spíše řekl, že je to snaha vedení motivovat své lidi k větším výkonům. To, že odvádí průměrnou až dobrou práci, není důvod k pochvale, je to standard, pochvala přijde až

nad rámec těchto výkonů. Tato metoda může být dvousečná, buď skutečně chtíč po pochvale vyburcuje v lidech větší pracovní nasazení nebo je naopak demotivuje. Proč by se někdo snažil, když to nikdo neocení, to přeci nemá smysl. Doporučuji se i na tuto oblast zaměřit a vysvětlit svým lidem, proč to tak je a jaký to má pro vedení i je význam.

3.5.4 Oddíl třetí – komunikace na úrovni vedoucí – pracovník (mezi pracovníky a vedoucím z pohledu vedoucího)

Poslední část vyplnili jen manažeři týmů, kde jsem chtěl vědět, jejich pohled na podobné otázky.

15. Kolik lidí je ve vašem týmu?

Před jednotlivými otázkami jsem chtěl zjistit, jak velký tým manažer spravuje, protože to by mohlo mít také vliv na komunikaci a vztahy. Při větším počtu lidí, se nedá se všemi držet blízký vztah, manažer si může vybrat „své koně“, tedy pracovník, ke kterým má nejbližší a se kterými si rozumí a věří jim. Na ně potom deleguje informovanost týmu a předání podkladů. Nebo se ke všem chová stejně a má je na stejné úrovni a při větší skupině tu je možnost, že nestihne všechny dokonale informovat, zpracovávat jejich výsledky atd.

Vyhodnocení:

Průměrně se jedná o 10 pracovníků na jednoho manažera. Když to trochu přiblížím, toto číslo je značně zkreslující, protože týmy podílející se přímo na provádění staveb (tedy pracovní čety) dosahují počtu 20-30 lidí zodpovídající se svému vedoucímu (mistrovi, stavbyvedoucímu). Naopak kancelářské profese, např. fakturanti, projekce atd., zde napočítáme kolem 5 pracovníků, případně manažer středního managementu koordinuje 3-5 svých níže postavených manažerů

16. Jakou práci Váš tým převážně zastává?

manuálně pracující	projekce	administrativa
-----------------------	----------	----------------

V každé z těchto třech oblastí funguje jiný styl komunikace, předávají se jiné informace a podklady.

Manuálně pracující, tzn. účastníci výstavby, budou převážně se svým vedoucím diskutovat osobně přímo u konkrétní situace (změna v dispozici stavby – posun dveří WC). Bude potřeba společně vysvětlit nad projektovou dokumentací, na čem všem se tato změna projeví a ujasnit si s týmem, že je vše jasné, aby to provedli bez chyby. Odstranění chyb bývá složité, nákladné a zbytečně prodlužuje termín výstavby. Zbylé nejasnosti a dodatečné otázky lze řešit telefonicky.

V projekci se změny, uvedené v předchozím odstavci, řeší virtuálně v počítačovém programu. Při rozsáhlejších změnách je dobré svolat meeting, kde se vše vyjasní a prodiskutuje a zodpoví nastalé otázky. Pokud se jedná o lehké úpravy, je možné projednat telefonicky či emailem s přiložením nákresu vystihující situaci pro jasné pochopení.

V administrativě, která má také vliv na produkci, je také nutné udržovat informační tok. Jedná se především o objednávky a fakturace dodavatelům, kdy při nesprávné komunikaci s podřízenými může dojít k nepochopení či ztrátě informace a následné prodlevě při zásobování (neodeslání objednávky, nezaplacení faktur). Nebo komunikaci s investorem a neproplacení z jeho strany vlastních faktur za odvedenou práci. Zde by měly být mechanismy práce na rutinní bázi a pracovníci by měli mít zaběhnuté, co dělat. Případné změny či urgency může manažer zaslat emailem.

Vyhodnocení:



Obrázek 13 – Počet jednotlivých pracovníků ve firmě

Tato otázka byla prakticky zbytečná, ale je zajímavé, když se podíváte na otázku č. 1, tak se nám počty liší. 8 lidí má pocit, že vykonává jiným tip práce, než si myslí jejich manažer. Že by manažer nevěděl, co mají v popisu práce jeho lidé? Nebo snad vykonávají jinou práci než by měli? Zřejmě jde o diskutabilní zařazení své funkce.

17. Jak Vám vyhovuje způsob komunikace s týmem?

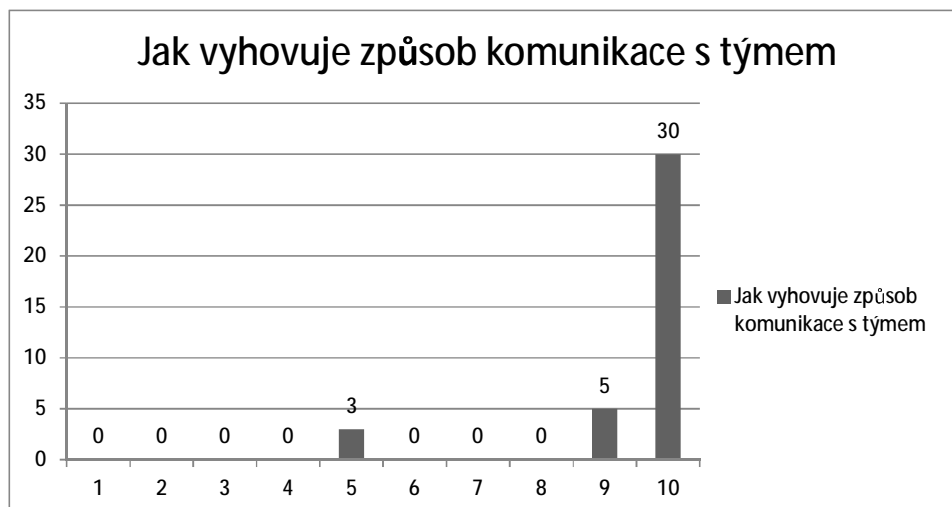
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
nevyhovuje					vyhovuje				

Co Vám vyhovuje?

Co byste změnil?

Otázka, kterou si myslím, že by manažeři měli mít vyřešenou. Tým by měl splňovat jejich požadavky a stanovená pravidla. Pokud ne, z důvodu lhostejnosti či neschopnosti, bylo potřeba informovat nadřízeného, který měl vedoucího vést k nápravě situace.

Vyhodnocení:



Obrázek 14 – Jak vyhovuje způsob komunikace s týmem

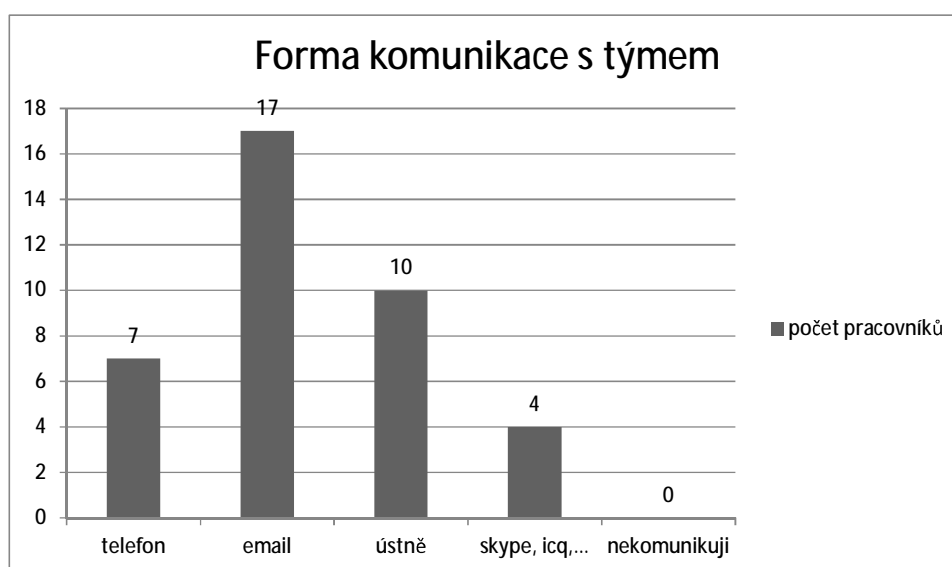
Osobnostně je 35 manažeru sladěno se svými lidmi, způsob, jakým s nimi komunikují je pro akceptovatelný. 3 jsou však na vážkách, není tam úplná sourodnost, což vede ke komunikačním problémům. Potvrdí nám to i odpovědi na otázku, co byste změnil: *nerespektují autoritu, neposlouchají mě*. Asi jsme narazili na vedoucí týmů, kteří projevili svoji nespokojenost s vedoucím. Smyčka se nám začíná kolem problému pěkně stahovat.

18. Jakou formou komunikujete s týmem?

telefon	email	ústně	skype, icq,...	nekomunikuji
---------	-------	-------	----------------	--------------

O způsobu komunikace a mém předpokladu jsem mluvil u otázky č. 16. Podívejme se na hodnocení, nakolik byl můj předpoklad správný.

Vyhodnocení:



Obrázek 15 – Forma komunikace s týmem

Téměř polovina vedoucích upřednostňuje email, před ostatními způsoby informování. Tento způsob preferují pravděpodobně kvůli množství přenášených dat a podkladů. Nebo se chtějí vyhnout osobnějším kontaktům při ústní komunikaci. Otázka je, zda je to ku prospěchu, nechat si takovýto odstup od svých lidí. Možná to upevní jeho autoritu, možná ho to od jeho týmu tak odcizí, že účinek bude zcela opačný.

Druhá polovina jde na to poněkud osobnějším přístupem, tedy telefonicky a osobním rozhovorem. Dojde tu tak k rychlému vyjasnění požadovaných podmínek. 4 manažeři si vybrali mnou oblíbený skype.

19. Jak Vám vyhovuje obsah a kvalita informací s týmem?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
nevyhovuje					vyhovuje				

Co Vám vyhovuje?

Co byste změnil?

Manažer se může zamyslet, jestli je spokojen s kvantitou a kvalitou informací a podkladů získaných od svých pracovníků. Při shonu nepostřehl třeba některé negativní stránky, na které může teď přijít. Nebo o nich ví, ale neměl čas je řešit. Je to článek v řetězci komunikace, který může brzdit či znehodnocovat odvedenou práci nejen jeho týmu, ale i dalších, po něm jdoucích, které s chybou budou dále pracovat.

Vyhodnocení:



Obrázek 16 – Jak vyhovuje obsah a kvalita informací

30ti až 36ti vyhovuje nebo spíše vyhovuje. Což je v pořádku, měli by mít své lidi nastavené tak, aby jim předávali výstupy v požadované kvalitě a obsahu. Pokud to tak není, jako u nás ve dvou případech, je zde určitě něco špatně. Už jsem na to upozorňoval v předchozích otázkách, zdá se, že se jedná o vedoucí týmů, které vyjádřili svoji nespokojenost s vedoucím. Doporučuji na tom zapracovat, jelikož nevím, kterou funkci ve výrobním řetězci tyto týmy zastupují, každopádně tento problém bude mít vliv na kvalitu a objem produkce.

20. Je tým zdraví? (*tzn. bez lidí, kteří kazí morálku, náladu, vztahy,...*)

ano

ne

Je tým sestaven z lidí, kteří výtečně fungují, mohou se na sebe spolehnout a odvádí skvělou práci? Nebo tu je jedinec, či více, který nepřispívá takovou mírou práce, brzdí práci svou leností, nepozorností a laxním přístupem, podkopává Vaši autoritu a fungující členové od něho chtěně či nechtěně přebírají tyto nedobré vlastnosti? Opravdu tu nikoho takového nevidíte nebo nechcete vidět, abyste se nemusel s tímto zkaženým jablkem zabývat?

Vyhodnocení:

Podle 4 manažerů ne. Když tento výsledek porovnáme s názorem pracovníků, tak se mi zdá, zdraví týmu nebude reflektovat vztahy mezi členy týmu, ale spíše k vedoucímu. Další usvědčující střípek do naší mozaiky.

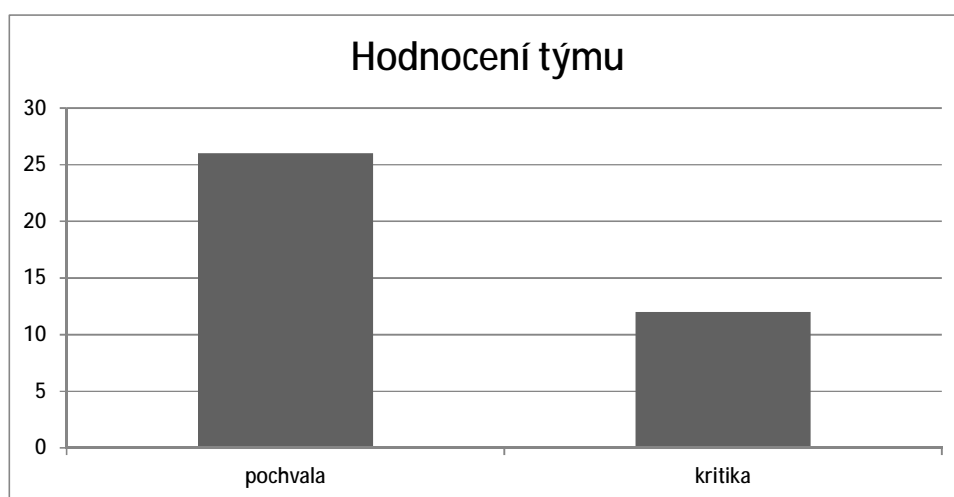
21. Jaké hodnocení z Vaší strany členové týmu dostávají převážně? (co Vám jde snadněji)

pochvala

kritika

O jednotlivých tipech manažera jsem hovořil v teoretické části mé práce. Na těchto posledních dvou otázkách si o manažerech uděláme takový jemný nástin jejich osobnosti. V této otázce zjistíme, zda dokáže a rád chválí za dobře odvedenou práci, namotivuje své pracovníky a udržuje „čisté ovzduší“. Nebo je spíše tvrdšího ražení a dobrou práci bere jako samozřejmost, pouze vytýká chyby a upozorňuje na nedostatky.

Vyhodnocení:



Obrázek 17 – Hodnocení týmu

Porovnáme-li čísla s názorem členů týmů, tak nám to nebude zřejmě sedět. Ačkoli, rozptýl počtů lidí v týmech je od 3-30, takže s jistotou nemůže říci, že se zde jedná o opačné názory. Dojde zde každopádně ke střetu názorů na oprávněnost těchto hodnocení.

22. Dáváte členům Vašeho týmu možnost hodnotit Vaši práci?

ano

ne

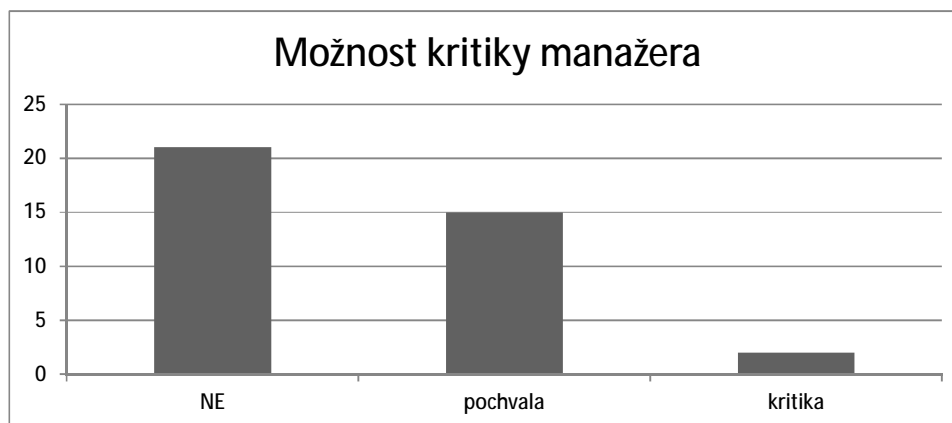
Pokud ANO, jaké hodnocení dostáváte častěji?

pochvala

kritika

Druhá a poslední otázka nám ukáže druhou stránku osobnosti manažera. Nechá či nenechá se hodnotit svými lidmi? Pokud ne, je to dobře nebo špatně? Značí to strach z kritiky nebo si nemyslí, že by mu jeho lidé měli mluvit do práce? Pokud ano a dostává se mu chvála, je si toho nejspíš vědom a nemá se čeho bát. Lidem jde příkladem a motivuje. Pokud se na něho valí kritika, což nemusí nutně znamenat, že odvádí špatnou práci nebo je špatný, může to být známka lidského přístupu k manažerování: já soudím vás, vy zase můžete mě. Ale to tu nemusíme teď rozpitvávat.

Vyhodnocení:



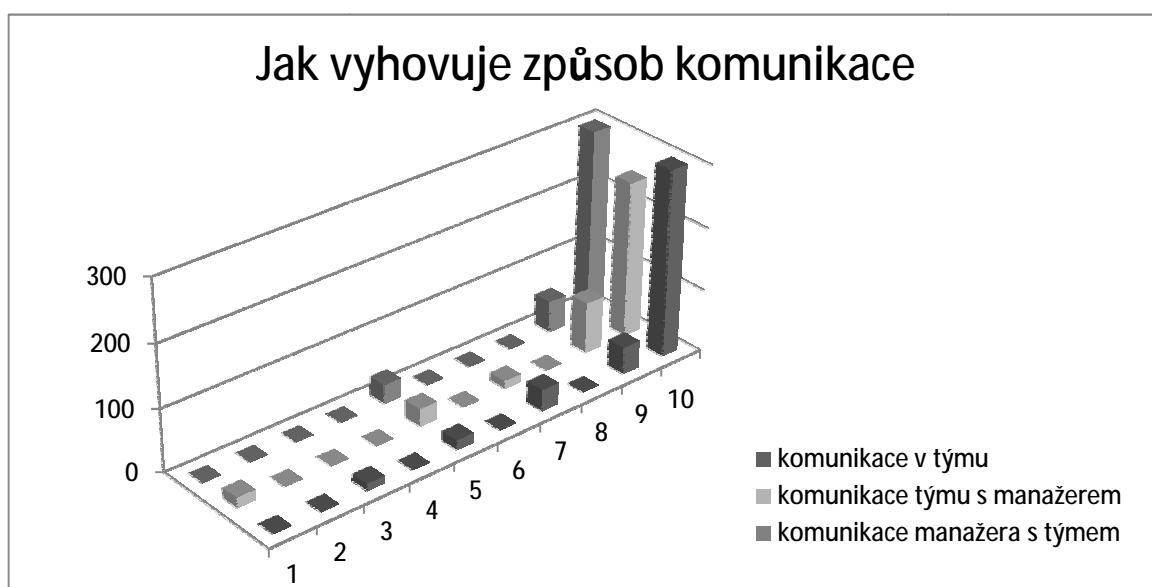
Obrázek 18 – Možnost kritiky manažera

Manažer je člověk, který by měl svými schopnostmi přesahovat členy týmu. Podle mě se to týká i zpětné vazby na jeho práci a s tím spojené snášení a akceptování kritiky. Naši dotazovaní manažeři mají nadpoloviční názor, že by je jejich lidé neměli hodnotit, je to skutečně proto, že jsou přesvědčeni o své pozici a roli leadera, kterému níže

postavení zaměstnanci, tedy nekompetentní osoby, nemají právo dávat zpětnou vazbu jejich počínání? Nebo si jsou vědomi svých chyb a nechtějí dát možnost svým lidem jim to říci narovinu, aby nedošlo k oslabení jejich postavení? Řekl bych, že druhá varianta se projevuje v nižším managementu, zatímco varianta jedna se pravděpodobně objevuje v tom vyšším, kde profesní arogance koliduje s ochotou být souzen svými lidmi.

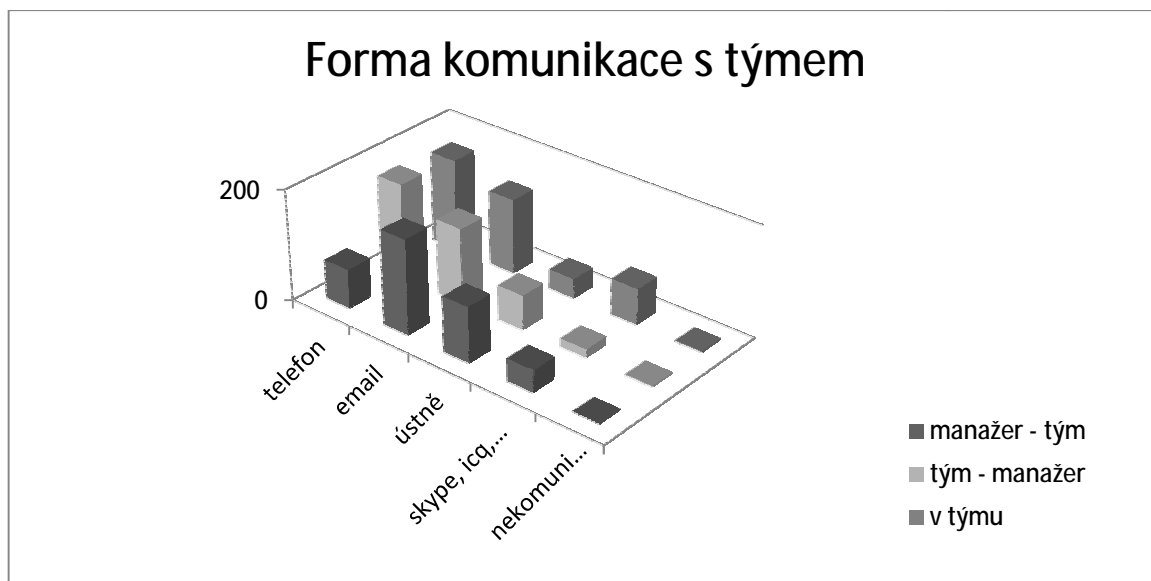
3.6 Dílčí závěry

Nyní si na závěr ukážeme několik srovnání, o kterých jsem mluvil v průběhu vyhodnocování dotazníku. Budu vždy porovnávat pohled členů týmu na je samé, na manažera a pohled manažera na tým. Pro porovnatelnost jsem čísla získaná z odpovědí manažerů násobil koeficientem získaným z počtu pracovníků týmu ku počtu manažerů, tedy $402/38$ což je zhruba 10. Důvod to má takový, abychom získali procentuální zastoupení jednotlivých odpovědí výsledek a byl více patrný.



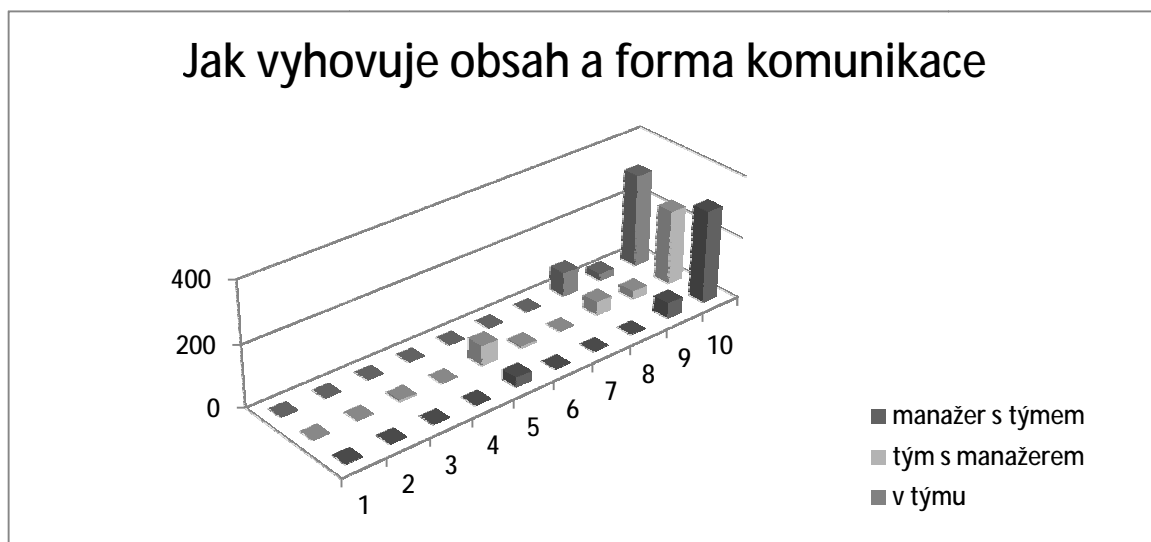
Obrázek 19 – Jak vyhovuje způsob komunikace - porovnání

Jako první se zaměřím porovnání vyhovování způsobu komunikace. Je patrná podobnost zastoupení různých odpovědí. Jediným výkyvem je snad jen nespokojenost uvedená v komunikaci týmu s manažerem, na kterou jsou tato porovnání zaměřena.



Obrázek 20 – Forma komunikace s týmem - porovnání

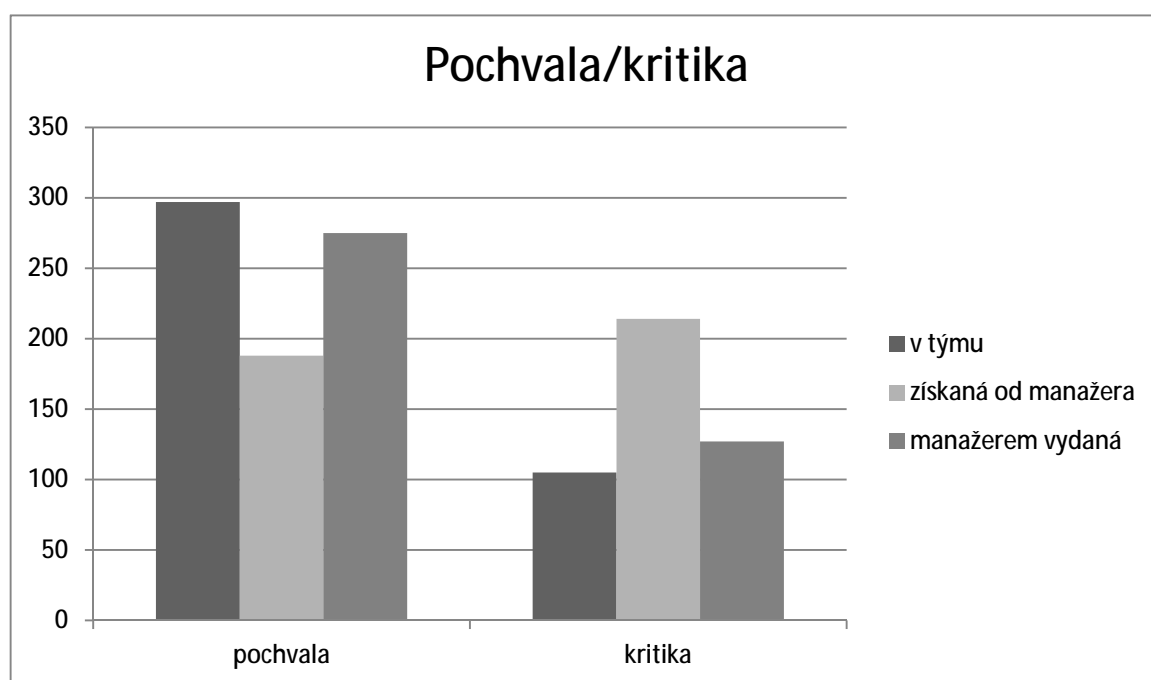
Tento ukazatel tu je čistě jen pro porovnání využívání komunikačních prostředků. Členové týmů komunikují mezi sebou podobně zastoupenými prostředky jako s manažerem. Výrazněji se liší zvolená forma manažerů k nim.



Obrázek 21 – Jak vyhovuje obsah a forma komunikace - porovnání

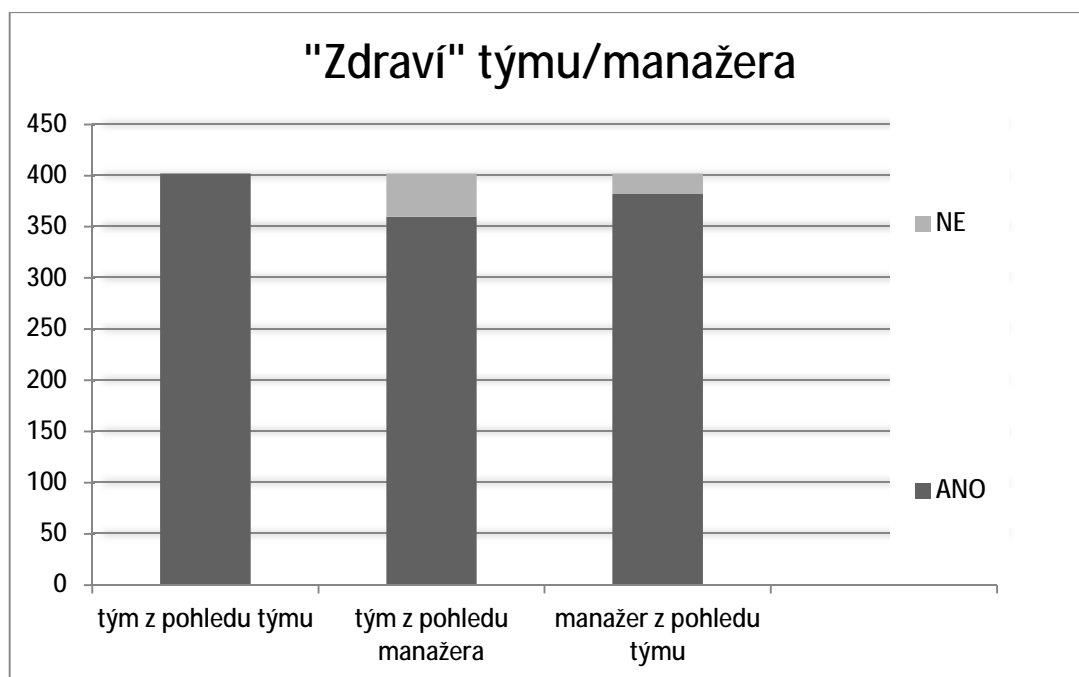
Členové týmů si mezi sebou předávají informace v požadované kvalitě i kvantitě. Mezi sebou mají zřejmě vše vyjasněné, drobně drhnutí se nám projevuje v komunikaci s manažerem a to převážně ve směru od manažera. K zamyšlení tu možnost

nepochopení informací podaných manažerem, který neudal některé doplňkové informace, jež si adresát podle jeho smýšlení mohl či měl odvodit. Toto je zapříčiněno rozdílným systémem logiky nebo množstvím získaných zkušeností. Druhou možností může být skutečná neadekvátní kvalita obsahu, která byla způsobena nevědomostí nebo dokonce laxností dotyčného manažera.



Obrázek 22 – Poměr pochvaly a kritiky

Palčivé téma uznání nám porovná pohled člena týmu na ohodnocení od kolegů, manažera a na vydaná hodnocení manažerů. Z grafu vidíme, že manažeři vydali (nebo mají takový pocit) podobný díl chvály a kritiky, která koluje mezi kolegy v týmech. Schválně jsem napsal, že mají pocit, protože při srovnání jejich pohledu a pohledu pracovníku na jejich hodnocení tu panuje značná disbalance. Určitě bych se na tuto otázku zaměřil a řešil ruku v ruce s nespokojeností s vedením, které vidíme na posledním grafu.



Obrázek 23 – Náзор na funkčnost týmu a manažera

Jak se opět potvrzuje, lidé v týmech a mezi týmy jsou sladění, tady problém údajně není. Otázka je, proč to manažeři vidí jinak. Napadá mě jediný důvod. Někdy vyvstane ostřejší výměna názoru či dusnější atmosféra, to se konec konců stává všude, ale evidentně tomu nedávají velkou váhu, berou to jako součást své konstruktivní práce, která je přednější než krátkodobé a občasné vzplanutí emocí. Panové vedoucí na to mají jiný názor a evidují to. Ano je to jejich práce, ale proč se tím tedy zabírat, když tým v pořádku? Zbytečně vynaložená energie řekl bych. Spíše bych nenechával bez povšimnutí projev nespokojenosti s některými manažery. Tam by mohl být začátek budoucích problémů.

4 ZÁVĚR A DOPORUČENÍ

Při tvoření dotazníku jsem se snažil formulovat otázky a možnosti odpovědí, abych co nejlépe rozpitval komunikování ve firmě a poodhalil tak nějakou nefunkčnost, kterou bych se mohl zabírat. Bohužel (tedy pochopitelně myšleno pro moji práci) se vyskytlo jen nepatrné množství. Avšak vyskytlo a tedy **hypotéza č. 1 byla potvrzena**. Jedná se tu zřejmě o problém s dvěma či třemi manažery, a podle jejich názoru i s jejich pracovníky. Jelikož názor pracovníku na fungování týmů byl jednotný, a to, že tady problém není, soudím, že bude potřeba pracovat na hledání řešení s těmito manažery.

Spojil jsem se s mojí kontaktní osobou ve firmě, s kterou jsem, na osobní schůzce,ověřil sebraná data. Jak jsem jim navrhl, měli zachované vyplněné dotazníky po jednotlivých týmech s příslušným manažerem. Objevili se 2 manažeři, jejichž stížnosti na jejich lidi byla vzájemné. Bylo mi řečeno, že náznak problému byl nějakou dobu pozorován, ale nikdo se zatím o ničem nezmínil, avšak dusnější ovzduší začínalo být patrné. Tento problém byl obsažen v mé druhé hypotéze a prokázalo se, že vznik problému pramenil u manažerů, **hypotéza č. 2 byla vyvrácena**.

Doporučil jsem svolat meeting, kde by se sešel dotyčný manažer se svými lidmi a rada složená z výše postavených manažerů a vedoucí personálního oddělení. Byla by zahájena otevřená debata, kde by všichni zúčastnění mohli vyjádřit svoje postoje a názory. Tato schůzka byla velmi rychle svolána a průběhem jsem byl stručně informován telefonicky. Nejvíce bylo vytýkáno, že nedocházelo k akceptaci osobnostních profilů ze strany manažera a požadování jednání pro členy týmu nekomfortní. Byl to uzavřený kruh nepochopených postojů a vzorců jednání. Tato debata **potvrdila hypotézu č.3**. Nakonec se udělaly jisté ústupky na obou stranách, které by měly vést k zlepšení vztahů a profesionality jednání na pracovišti. Ovšem úspěch tohoto opatření prověří až čas.

Nejen v pracovním, ale i v osobním životě bychom měli mít na paměti, že ne s každým najdeme společnou řeč a porozumění. Je však nutné být chápaví ač nám někdo nesedí, tak ho nesoudit. Ten člověk žije podle jiných vzorců chování, myšlení a logiky, který nesympatizuje s tím naším. S tímto člověkem se buďto nesetkávejte, pokud je to možné, pokud ne, určitě si spolu vyjasněte své postoje a názory, ať se navzájem aspoň tolerujete, když nenajdete pochopení. Ale důležitá je právě ta komunikace.

5 POUŽITÉ INFORMAČNÍ ZDROJE

Citace:

- [1] Bavorská I. *Vnitropodniková komunikace* [on-line] [2011-09-12]. Dostupné na: <<http://www.i-poradce.cz/SubPages/OtvorDokument/Clanok.aspx?idclanok=80180>>
- [2] MALIK F. *Motivace, kompetence a týmová práce*, [on-line] [2011-10-04]. Dostupné na: <http://www.consim.cz/download/CSQ_Reznickova.pdf>
- [3] PETER R.. *Týmová práce II. - metody používané pro řešení projektů*. [on-line] [2011-10-22]. Dostupné na: <<http://www.inovace.cz/kontakty-a-partnerstvi/tymova-prace-ii---metody-pouzivane-proreseni-projektu/>>
- [4] HAYES, N. *Psychologie týmové práce*. Portál, Praha, 2005, pp 62 – 83. ISBN:80-7178-983-6
- [5] CRKALOVÁ, A., RIETHOF, N. *Jak zefektivnit práci v týmu*. pp 32 – 37. Grada Publishing, Praha, 2007, 13–22.
- [6] KRÜGER, W. *Vedení týmů*. Grada Publishing, Praha, 2004, pp 19 – 36. ISBN: 80-247-0780-2
- [7] DLOUHÁ, J. *Sociální učení* [online] [2010-10-14]. Dostupné na: <http://www.enviwiki.cz/index.php?title=Soci%C3%A1ln%C3%AD_u%C4%8Den%C3%AD&oldid=11393>
- [8] STOJANOV, R., NOVÁČEK, P. *Brainstorming (Bouření mozků): kreativní metoda pro řešení problémů* [on-line] [2011-10-14]. Dostupné na: http://oldwww.upol.cz/resources/geography/predmety/KGG_USMRS/KGG_USMRS_03.doc

Ostatní zdroje

ČINČERA, J. *Metodika evaluace programů environmentální výchovy*, [on-line] [2011-10-04]. Dostupné na: <http://www.envigogika.cuni.cz/envigogika-2010-v-3/metodika-evaluace-programu-environmentalni-vychovy_cs>

DLOUHÁ, J. *Obecné vzdělávací kvality a pojem kompetence*. [online] [2011-10-16] Dostupné na: <<http://envigogika.cuni.cz/index.php/cs/texty/20091/299-obecne-vzdlavaci-kvality-a-pojem-kompetence>>

DLOUHÁ, J. *Metodika tvorby textů v otevřeném internetovém prostoru* [online]. [2011-09-25]. On-line získáno: <[http://www.enviwiki.cz/w/index.php?title=Metodika tvorby text%C5%AF v otev%C5%99en%C3%A9m_internetov%C3%A9m_prostoru&oldid=11424](http://www.enviwiki.cz/w/index.php?title=Metodika_tvorby_text%C5%AF_v_otev%C5%99en%C3%A9m_internetov%C3%A9m_prostoru&oldid=11424)>.

PLAMÍNEK, J. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Grada Publishing, Praha, 2009. ISBN: 978-80-247-2796-7

PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha, Grada Publishing, 2007. ISBN: 978-80-247-2448-5

LINKESCHOVÁ D. *K otázkám managementu ve stavebnictví*. Brno. Akademické nakladatelství CERM, 2009. ISBN: 80-7204-396-X

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha. Management

Press, 2002. ISBN 80-7261-033-3

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha. Management Press, 2002. ISBN: 80-7261-064-3

MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J. W. *Řízení lidských zdrojů*. Praha. Grada 1993. ISBN 80-8562-329-3

VEBER, J. *Management*. Praha. Management Press, 2002. ISBN: 80-7261-029-5

KONEČNÝ, WÁGNEROVÁ: Management v praxi. Karviná. OPF SU, 1997. ISBN 80-85879-84-0

VODÁČEK, VODÁČKOVÁ: *Management*. Praha. Management Press, 2009. ISBN: 80-7261-197-6

STÝBLO, J.: *Moderní personalistika*. Praha. Grada, 1998. ISBN: 80-7169-616-1

SVOBODA, J., NEZVALOVÁ, D., OBST, O., PRÁŠILOVÁ, M. *Modul: Řízení kvality. 3 - Manuál pro lektory*. [online] [2010-09-30]. Dostupné na: <<http://aplikace.msmt.cz/DOC/OlomMETPRIR.DOC>>

6 PŘÍLOHY

Příloha 1 – dotazník



DOTAZNÍK

Tento dotazník slouží k diplomové práci studenta VUT Brno, fakulty stavební a jako průzkum spokojenosti zaměstnanců a zpětná vazba vedení dotazované firmy. Dotazník je anonymní, prosím o korektní vyplnění.

Způsob vyplnění: adekvátní políčko vyplňte červenou barvou



1. Jaká je Vaše pozice ve firmě?

manuálně pracující	projekce	administrativa	manažer (projektu, divize,...)
-----------------------	----------	----------------	--------------------------------------

ODDÍL: KOMUNIKACE PRACOVNÍK - PRACOVNÍK

2. Pracujete v týmu? (pokud pracujete samostatně, nevyplňujte otázky 1-9)

ano	ne
-----	----

3. Jak Vám vyhovuje práce v týmu?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
nevyhovuje					vyhovuje				

4. Jaká je Vaše role v týmu? (1-2 odpovědi)

koordinátor	inovátor	tahoun	dotahovač	pasivní
navrhovatel	diplomat	uklidňovatel	hodnotitel	odkývávač

Jste s ní spokojen? (pokud NE, tak proč?)

ano	ne
-----	----

Proč?

5. Jak Vám vyhovuje způsob komunikace v týmu (se spolupracovníky)?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
nevyhovuje					vyhovuje				

Co Vám vyhovuje?

Co byste změnil?

6. Jakou formou komunikujete v týmu (se spolupracovníky)?

telefon	email	ústně	skype, icq,...	nekomunikuji
---------	-------	-------	----------------	--------------

7. Jak Vám vyhovuje obsah a kvalita informací v komunikaci v týmu (se spolupracovníky)?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

nevyhovuje

vyhovuje

Co Vám vyhovuje?

Co byste změnil?

8. Je tým zdravý? (*tzn. bez lidí, kteří kazí morálku, náladu, vztahy,...*)

9. Jaké hodnocení Vaší práce ze strany kolegů dostáváte?

Jste s tím spokojen?

ODDÍL: KOMUNIKACE PRACOVNÍK - VEDENÍ

10. Jak Vám vyhovuje způsob komunikace s manažerem (vedením)?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

nevyhovuje

vyhovuje

Co Vám vyhovuje?

Co byste změnil

11. Jakou formou komunikujete s manažerem (vedením)?

telefon	email	ústně	skype, icq,...	nekomunikuji
---------	-------	-------	----------------	--------------

12. Jak Vám vyhovuje obsah a kvalita informací v komunikaci s manažerem (vedením)?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

nevyhovuje

vyhovuje

Co Vám vyhovuje?

Co byste změnil?

13. Je vedoucí (vedení) člověk na pravém místě?

14. Jaké hodnocení Vaší práce ze strany vedení dostáváte?

Jste s tím spokojen?

ODDÍL: KOMUNIKACE VEDENÍ - PRACOVNÍK

vyplní pouze zaměstnanci na vedoucích pozicích

15. Kolik lidí je ve vašem týmu?

16. Jakou práci Váš tým převážně zastává?

manuálně pracující	projekce	administrativa
-----------------------	----------	----------------

17. Jak Vám vyhovuje způsob komunikace s týmem?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

nevyhovuje vyhovuje

Co Vám vyhovuje?

Co byste změnil?

18. Jakou formou komunikujete s týmem?

telefon	email	ústně	skype, icq,...	nekomunikuji
---------	-------	-------	----------------	--------------

19. Jak Vám vyhovuje obsah a kvalita informací s týmem?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

nevyhovuje vyhovuje

Co Vám vyhovuje?

Co byste změnil?

20. Je tým zdravý? (*tzn. bez lidí, kteří kazí morálku, náladu, vztahy,...*)

21. Jaké hodnocení z Vaší strany členové týmu dostávají převážně? (*co Vám jde snadněji*)

22. Dáváte členům Vašeho týmu možnost hodnotit Vaši práci?

Pokud ANO, jaké hodnocení dostáváte častěji?

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji všem za vyplnění dotazníku, věřím, že pomůže nejen mně, ale i vám ve zlepšování předávání informací na pracovišti.

S pozdravem

Jiří Klikar